

Endbericht

---

# Evaluation der ESF-geförderten Potentialberatung NRW

---



Endbericht

---

# Evaluation der ESF-geförderten Potentialberatung NRW

---

**Ansprechpartnerinnen Prognos AG**

Claudia Münch  
Johanna Nicodemus

**Unter Mitarbeit von**

Patrick Frankenbach  
Franziska Schreiner

**Im Auftrag des**

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**Abschlussdatum**

[2020]

# Das Unternehmen im Überblick

## Prognos – wir geben Orientierung.

Wer heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen will, benötigt gesicherte Grundlagen. Prognos liefert sie – unabhängig, wissenschaftlich fundiert und praxisnah. Seit 1959 erarbeiten wir Analysen für Unternehmen, Verbände, Stiftungen und öffentliche Auftraggeber. Nah an ihrer Seite verschaffen wir unseren Kunden den nötigen Gestaltungsspielraum für die Zukunft – durch Forschung, Beratung und Begleitung. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit rund 150 Experteninnen und Experten ist das Unternehmen an acht Standorten vertreten: Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Unser Ziel ist stets das eine: Ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, im Wissen, im Wettbewerb, in der Zeit.

### Geschäftsführer

Christian Böllhoff

### Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht; Sitz der Gesellschaft: Basel  
Handelsregisternummer  
CH-270.3.003.262-6

### Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

### Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

### Gründungsjahr

1959

### Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE 122787052

### Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

---

### Hauptsitz

#### Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24  
4052 Basel | Schweiz  
Tel.: +41 61 3273-310  
Fax: +41 61 3273-300

#### Prognos AG

Résidence Palace, Block C  
Rue de la Loi 155  
1040 Brüssel | Belgien  
Tel: +32 280 89-947

#### Prognos AG

Hermannstraße 13  
(C/O WeWork)  
20095 Hamburg | Deutschland  
Tel.: +49 40 554 37 00-28

### Weitere Standorte

#### Prognos AG

Goethestr. 85  
10623 Berlin | Deutschland  
Tel.: +49 30 5200 59-210  
Fax: +49 30 5200 59-201

#### Prognos AG

Werdener Straße 4  
40227 Düsseldorf | Deutschland  
Tel.: +49 211 913 16-110  
Fax: +49 211 913 16-141

#### Prognos AG

Nymphenburger Str. 14  
80335 München | Deutschland  
Tel.: +49 89 954 1586-710  
Fax: +49 89 954 1586-719

#### Prognos AG

Domshof 21  
28195 Bremen | Deutschland  
Tel.: +49 421 845 16-410  
Fax: +49 421 845 16-428

#### Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 23  
79100 Freiburg | Deutschland  
Tel.: +49 761 766 1164-810  
Fax: +49 761 766 1164-820

#### Prognos AG

Eberhardstr. 12  
70173 Stuttgart | Deutschland  
Tel.: +49 711 3209-610  
Fax: +49 711 3209-609

---

[info@prognos.com](mailto:info@prognos.com) | [www.prognos.com](http://www.prognos.com) | [www.twitter.com/prognos\\_ag](https://www.twitter.com/prognos_ag)

---

# Inhaltsverzeichnis

---

Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Zusammenfassung	X
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>1</b>
<b>2 Auftrag und Vorgehen der Evaluation</b>	<b>4</b>
2.1 Inhaltliche Ausrichtung der Evaluation	4
2.2 Definition des Evaluationszeitraums	4
2.3 Methodisches Vorgehen	5
2.4 Evaluationskonzept	7
<b>3 Umsetzung der Förderung</b>	<b>11</b>
3.1 Input	11
3.2 Output	13
3.2.1 Geförderte Beratungstage	13
3.2.2 Regionale Verteilung der Potentialberatungen	14
3.2.3 Größe der beratenen Unternehmen	15
3.2.4 Beratene Unternehmen nach Wirtschaftszweig	17
3.2.5 Beratene Unternehmen nach Tarifbindung	19
3.3 Gründe für die Inanspruchnahme der Potentialberatung	19
3.4 Inhalte der Beratung	21
3.5 Umsetzungsfaktoren	25
3.5.1 Dauer der Beratung und des Förderverfahrens	25
3.5.2 Zugang zum Förderangebot	26
3.5.3 Bisherige Erfahrungen mit Unternehmensberatung	27
3.5.4 Qualität und Art der Beratung	29
3.5.5 Qualität der administrativen Begleitprozesse	31
<b>4 Ergebnisse und Wirkungen</b>	<b>34</b>

4.1	Ergebnisse: Maßnahmen infolge der Potentialberatung	34
4.1.1	Eingeleitete Maßnahmen	34
4.1.2	Bewährung der eingeleiteten Maßnahmen	37
4.1.3	Planung neuer Arbeitsplätze	39
4.2	Wirkungen der Potentialberatung	41
4.2.1	Betriebswirtschaftliche Wirkungen	43
4.2.2	Personalpolitische Wirkungen	43
4.2.3	Strategische Wirkungen	44
4.2.4	Anschubeffekte für weitere Unternehmensberatungen	46
4.3	Beteiligungsorientierung	46
4.3.1	Formate der Beteiligung	47
4.3.2	Impulse der Potentialberatung für die Beteiligung der Belegschaft	48
4.4	Mitnahme-Effekte	50
<b>5</b>	<b>Künftige Herausforderungen und Beratungsbedarfe</b>	<b>53</b>
5.1	Beratungsthemen der Zukunft	53
5.2	Beratung im Verbund	55
<b>6</b>	<b>Zusammenführung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen</b>	<b>57</b>
	<b>Literatur</b>	<b>VIII</b>
	Impressum	IX

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1:	Potentialberatungen nach Wirtschaftszweig der beratenen Unternehmen	18
------------	---	----

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1:	Arbeitspakete der Evaluation	5
Abbildung 2:	Finanzierung der Potentialberatung	12
Abbildung 3:	Potentialberatungen nach Anzahl der geförderten Beratungstage	14
Abbildung 4:	Potentialberatungen nach Region	15
Abbildung 5:	Potentialberatungen nach Größenklassen der beratenen Unternehmen	16
Abbildung 6:	Anteil der Potentialberatungen von Unternehmen mit bestehender Tarifbindung	19
Abbildung 7:	Gründe für die Inanspruchnahme der Potentialberatung	21
Abbildung 8:	Potentialberatungen nach geplanten Themenfeldern	22
Abbildung 9:	Im Rahmen der Potentialberatung bearbeitete Themen	24
Abbildung 10:	Phasen der Potentialberatung und ihre durchschnittliche Dauer	26
Abbildung 11:	Informationsquellen der beratenen Unternehmen über das Förderangebot	27
Abbildung 12:	Bisherige Erfahrungen mit Unternehmensberatungen, nach Betriebsgröße	28
Abbildung 13:	Art der bisherigen Erfahrung mit Unternehmensberatung	29
Abbildung 14:	Zufriedenheit mit Unternehmensberatung	30
Abbildung 15:	Verbesserungspotentiale bei der Art und Qualität der Unternehmensberatung	31
Abbildung 16:	Bewertung des Beratungsscheckverfahrens	32
Abbildung 17:	Verbesserungspotentiale bei der administrativen Abwicklung	32
Abbildung 18:	Zufriedenheit mit der Beratungsstelle	33
Abbildung 19:	Im Rahmen der Potentialberatung eingeleitete Maßnahmen	36
Abbildung 20:	Langfristiger Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen	38
Abbildung 21:	Gründe für das Scheitern von Maßnahmen	39

Abbildung 22:	Anteil der beratenen Unternehmen, die die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen	40
Abbildung 23:	Durchschnittliche Anzahl der geplanten Arbeitsplätze der beratenen Unternehmen	41
Abbildung 24:	Durch die Potentialberatung bisher erreichte und noch erwartete Verbesserungen zum Zeitpunkt des Beratungsabschlusses	42
Abbildung 25:	Betriebswirtschaftliche Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen	43
Abbildung 26:	Personalpolitische Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen	44
Abbildung 27:	Strategische Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen	45
Abbildung 28:	Anschubeffekte für weitere Unternehmensberatungen	46
Abbildung 29:	Im Rahmen der Potentialberatung genutzte Beteiligungsformate	47
Abbildung 30:	Personalpolitische Wirkungen nach Beteiligungsgrad in der Beratung	48
Abbildung 31:	Impulse der Potentialberatung im Hinblick auf die Beteiligung der Belegschaft	49
Abbildung 32:	Zukünftige beteiligungsorientierte Beratung	50
Abbildung 33:	Mitnahmeeffekte des Förderprogramms Potentialberatung	52
Abbildung 34:	Zukünftige Beratungsbedarfe der Unternehmen	54
Abbildung 35:	Einfluss der Corona-Krise auf Themenwünsche der Unternehmen	55
Abbildung 36:	Interesse an Beratungen im Unternehmensverbund	56



---

## Abkürzungsverzeichnis

---

ESF	Europäischer Sozialfonds
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
MAIS	Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Vorgänger des MAGS)
MWIDE	Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

---

## Zusammenfassung

---

Der vorliegende Abschlussbericht stellt die Evaluationsergebnisse zu dem Förderinstrument der Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen vor. Er liefert einen Überblick zu dem Stand der Umsetzung der Potentialberatung in den Unternehmen und den bearbeiteten Beratungsthemen. Ein Schwerpunkt liegt auf den Bereichen Ergebnisse und Wirkungen der Potentialberatung in den Unternehmen, die das Förderinstrument in Anspruch genommen haben.

Die Potentialberatung unterstützt kleine und mittlere Unternehmen unter Beteiligung der Beschäftigten dabei, sich strategisch und effektiv für die Herausforderungen der Zukunft aufzustellen und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern. Dazu wird die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen gefördert. Zentral ist dabei die Teiligungsorientierung in den Unternehmen.

Der Einsatz von beteiligungsorientierten Maßnahmen steht in engem Zusammenhang mit dem Erfolg von betrieblichen Veränderungsprozessen. Die Beteiligung der Beschäftigten in der Entwicklung und Umsetzung neuer Maßnahmen, wie im Rahmen der Potentialberatung vorgesehen, kann daher einen wichtigen Beitrag zu deren Gelingen leisten<sup>1</sup>.

Das Antragsverfahren und die administrative Abwicklung der Potentialberatung setzen den Rahmen für eine wirkungsvolle Umsetzung in den Unternehmen. Die Mehrheit der Betriebe, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen haben, sieht den Aufwand der Administration in einem passenden Verhältnis zu der Förderung. Ein knappes Viertel der Unternehmen erkennt Verbesserungsmöglichkeiten, die sich insbesondere auf eine digitale Abwicklung der Antragstellung beziehen.

Die Maßnahmen, die in den Unternehmen in Folge der Potentialberatung eingeführt wurden, haben sich mehrheitlich bewährt. Vor allem im Hinblick auf die personalpolitische Aufstellung der Unternehmen und auf eine zukunftsgerichtete strategische Ausrichtung erleben die befragten Betriebe die Potentialberatung als wirkungsvoll. Der Großteil der Unternehmen sieht einen Beitrag zur besseren Ausschöpfung der Potentiale der Beschäftigten gegeben. Auch auf Themen wie Unternehmenskultur, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität hat die Potentialberatung aus Sicht der befragten Unternehmen einen positiven Effekt.

Die Potentialberatung kann nach Einschätzung der Unternehmen einen Beitrag dazu leisten, dass sie sich künftigen Herausforderungen gegenüber besser gerüstet sehen. Beratungsbedarfe formulieren die Unternehmen insbesondere hinsichtlich Fragen der Fachkräftesicherung und der (digitalen) Kompetenzentwicklung.

Die Potentialberatung setzt in den Unternehmen Impulse, die Beteiligung der Beschäftigten in Veränderungsprozessen zu stärken. Speziell beim Thema Digitalisierung wird durch die Potentialberatung häufig erreicht, dass die Unternehmen bei der Einführung von Neuerungen stärker auf die Einbindung der Belegschaft achten. Insgesamt deuten die Ergebnisse der Evaluation auf eine gestiegene Sensibilität der Unternehmen für eine Beteiligung der Mitarbeitenden hin.

<sup>1</sup> Der wissenschaftliche Erkenntnisstand zur Rolle der Teiligungsorientierung wurde im Rahmen einer Kurzstudie näher beschrieben: „Teiligungsorientierung in betrieblichen Veränderungsprozessen. Überblick über den aktuellen Forschungsstand mit Fokus auf Digitalisierung“ (Prognos AG 2020, in Veröffentlichung).

# 1 Ausgangslage

---

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben für die Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen eine hohe Bedeutung. 55 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in KMU. Außerdem werden durch den nordrhein-westfälischen Mittelstand ungefähr 34 Prozent des Jahresumsatzes insgesamt in Nordrhein-Westfalen erwirtschaftet.<sup>2</sup>

Gleichzeitig stellt der dynamische Wandel der Arbeitswelt KMU vor große Herausforderungen. Globalisierung, technologischer Fortschritt und der demografische Wandel beschleunigen den Strukturwandel immens. Damit einher gehen sich wandelnde Ansprüche und Erwartungen der Kunden z.B. hinsichtlich Qualität und Flexibilität von Produkten und Dienstleistungen sowie dementsprechend veränderte Arbeitsprozesse. Unternehmen müssen daher mehr denn je daran arbeiten, ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und zu verbessern.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie müssen ebenso wie die Unternehmen in die Lage versetzt werden, mit den gewandelten Anforderungen und den damit einhergehenden Veränderungsprozessen im Kontext aktueller und zukünftiger Marktanforderungen umzugehen. Neue Produktionsformen, Arbeitsprozesse oder Technologien werden in erster Linie von den Beschäftigten umgesetzt. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist es daher elementar, dass die Beschäftigten den betrieblichen Wandel mittragen und unterstützen. Dazu werden passende Arbeitsbedingungen benötigt, die die Kompetenzen und Potentiale der Beschäftigten nutzen und bestärken.

## **Das Förderangebot ‚Potentialberatung‘**

Um KMU bei diesen Veränderungsprozessen und damit auch bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen, wird in Nordrhein-Westfalen bereits seit dem Jahr 2000 das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Instrument der „Potentialberatung“ umgesetzt.<sup>3</sup> Auf diese Weise soll die Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU in Nordrhein-Westfalen erhalten und verbessert werden.

Damit trägt die Potentialberatung auch zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU als thematischem Ziel 3 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 bei.<sup>4</sup>

Innerhalb des **Operationellen Programms für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds** in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2014-2020 (ESF-OP) ist die Potentialberatung als eine Förderaktivität unter der Investitionspriorität 2 der Prioritätsachse „Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“ eingeordnet. In diesem Zusammenhang soll die

<sup>2</sup> MWIDE: Daten und Fakten zum Mittelstand. Abrufbar unter: <https://www.wirtschaft.nrw/daten-und-fakten-zum-mittelstand-nrw> (Zugriff: 26.11.2019).

<sup>3</sup> Muth (2012): Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten, S.3.

<sup>4</sup> MAIS (2015): Operationelles Programm für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2014-2020, S. 36.

Potentialberatung vor allem zur Erreichung des spezifischen Ziels A.2.1 „Steigerung der Innovationsfähigkeit und der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen“ beitragen.<sup>5</sup> Die Potentialberatung richtet sich an Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten<sup>6</sup>. Damit ist das Förderinstrument komplementär<sup>7</sup> zum ESF-Bundesprogramm *unternehmensWERT:Mensch*, welches in Nordrhein-Westfalen Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten als Zielgruppe hat.<sup>8</sup>

Die Potentialberatung setzt einen Impuls, Unternehmen, externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Ziel ist es, Stärken und Schwächen des Unternehmens zu analysieren und darauf aufbauend konkrete Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden in diesem Beratungs- und Entwicklungsprozess ist durch die Förderung vorgegeben. Die erarbeiteten Strategien und konkreten Maßnahmen werden in einem betrieblichen Handlungsplan als Ergebnis der Potentialberatung festgelegt.<sup>9</sup> Auf dieser Grundlage kann das Unternehmen unabhängig vom Beratungsunternehmen die nächsten Veränderungsschritte gehen. Gefördert werden 50 Prozent der Beratungskosten (maximal 500 Euro pro Beratertag) für maximal zehn Beratungstage.<sup>10</sup>

Um eine Potentialberatung in Anspruch nehmen zu können, müssen Unternehmen zunächst ein Beratungsgespräch bei einer Beratungsstelle führen und einen Beratungsscheck erhalten. Zu diesem Zweck wurden landesweit regionale Beratungsstellen, beispielsweise bei Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, eingerichtet. Die Beratungsstelle stellt in Form einer fachlichen Stellungnahme fest, ob das Unternehmen die formalen Voraussetzungen erfüllt und klärt mit dem Unternehmen die vorhandene Problemlage und mögliche Ansatzpunkte für Lösungen im Rahmen der Potentialberatung. Erfüllt ein Beratungsvorhaben die formalen, inhaltlichen und methodischen Voraussetzungen, fertigt die Beratungsstelle eine positive Stellungnahme in Form der Beratungsscheckausgabe an. Der Beratungsscheck ist Bestandteil des Antragsverfahrens und dient u. a. dem Nachweis, dass die Beratung durch die Beratungsstelle gem. Richtlinie vor dem betrieblichen Beratungsprozess stattgefunden hat. Nach Ausstellung der Beratungsschecks können die Unternehmen das Beratungsunternehmen ihrer Wahl zur Durchführung des betrieblichen Beratungsprozesses, kofinanziert durch die Potentialberatung NRW, beauftragen.<sup>11</sup> Mit der Prüfung der Unterlagen und der anschließenden Bewilligung nach Beendigung des betrieblichen Beratungsprozesses wurden die jeweils zuständigen Bezirksregierungen beauftragt.<sup>12</sup>

<sup>5</sup> Ebenda, S. 33 ff.

<sup>6</sup> Die Beschränkung auf Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten wurde vorübergehend ab dem 01.03.2019 aufgehoben. Seit dem 01.04.2020 gilt erneut die Größenbeschränkung für die Inanspruchnahme der Potentialberatung.

<sup>7</sup> Die Komplementarität ist durch das Kohärenzgebot der EU vorgegeben. Diese gibt vor, dass Programme und Konzepte aufeinander abgestimmt und konsistent sein sollen, um eine Doppelförderung zu vermeiden.

<sup>8</sup> MAIS (2015): Operationelles Programm für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2014-2020, S. 34.

<sup>9</sup> Muth (2012): Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten, S.5.

<sup>10</sup> Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds in der Förderphase 2014 bis 2020 mitfinanziert werden (ESF-Förderrichtlinie 2014 - 2020)

<sup>11</sup> Muth (2012): Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten, S.5.

<sup>12</sup> MAIS (2015): Bewilligungsbehörden: Ansprechpartner. Abrufbar unter: [https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/Telefonverzeichnis\\_Fachbereich\\_APF.pdf](https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/Telefonverzeichnis_Fachbereich_APF.pdf) (Zugriff: 27.11.2019).

Im Fokus der Potentialberatung stehen die Themenbereiche Arbeitsorganisation, demografischer Wandel, Gesundheit, Digitalisierung, Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsberatung. Die Potentialberatung muss in mindestens einem dieser Themenfelder stattfinden, es können auch mehrere ausgewählt werden.

Für die fachliche Begleitung und Beratung hat das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) eingesetzt.

## **Evaluation der Potentialberatung**

Die **allgemeine Strukturfondsverordnung VO (EU) 1303/2013** schreibt die Durchführung von Evaluationen vor, um die Wirksamkeit, die Effizienz und die Auswirkungen der Programme zu beurteilen.<sup>13</sup>

Vor diesem Hintergrund soll auch die Potentialberatung mit Blick auf die Zielerreichung und Wirkungen des Programms evaluiert werden. Die Evaluation dient zum einen der Prüfung der Zielerreichung, zum anderen der Weiterentwicklung des Programms.

Die Evaluation der Potentialberatung knüpft an bisherige empirische Analysen der G.I.B. an. Hierzu gehört das regelmäßige Monitoring zur Umsetzung der Potentialberatung, die auch eine regelmäßige Auswertung der ausgegebenen Beratungsschecks sowie der Abschlussfragebögen beinhaltet. Darüber hinaus hat die G.I.B. eine vertiefende Analyse des Förderinstruments im Jahr 2009 auf Grundlage einer Unternehmensbefragung durchgeführt.<sup>14</sup> Gleichzeitig wurde die Potentialberatung kontinuierlich weiterentwickelt.

So wurde beispielsweise im Jahr 2016 das Themenfeld Digitalisierung angesichts des digitalen Wandels der Arbeitswelt fest mit in das Beratungsangebot der Potentialberatung aufgenommen.<sup>15</sup> Mit Blick auf Ergebnisse und Wirkungen der Potentialberatung soll im Rahmen der Evaluation daher auch untersucht werden, welchen Beitrag die Potentialberatung und ihr beteiligungsorientierter Ansatz zu Digitalisierungsprozessen in Unternehmen leistet. Somit sollen auch neuere Elemente der Potentialberatung, die zum Zeitpunkt der angeführten Analysen noch nicht existent waren, in der Evaluation berücksichtigt werden.

<sup>13</sup> Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates, Artikel 56 & 114

<sup>14</sup> Muth (2012): Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten

<sup>15</sup> G.I.B. (2018): Hinweise zur Ausgestaltung der Potentialberatung im Themenfeld Digitalisierung/Arbeit 4.0. Arbeitshilfe. Abrufbar unter: <https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/hinweise-zur-ausgestaltung-der-potentialberatung-im-themenfeld-digitalisierung-arbeit-4.0> (Zugriff: 28.11.2019).

## **2 Auftrag und Vorgehen der Evaluation**

---

### **2.1 Inhaltliche Ausrichtung der Evaluation**

Die Evaluation der Potentialberatung folgt dem Ansatz der theoriebasierten Evaluation, welche Outputs, Ergebnisse und Wirkungen als zentrale Analysedimensionen der Programmumsetzung und des Programmerfolgs betrachtet. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie und warum ein Programm oder Angebot (nicht) funktioniert. Dazu werden aus der Theorie verschiedene Annahmen über die möglichen Wirkungsweisen abgeleitet und in einen Zusammenhang überführt (Wirkungsmodell). Aus Basis dieser Annahmen wird in dem Modell nicht nur dargestellt, ob eine Maßnahme wirksam ist, sondern auch welche Faktoren zu einer beobachteten (oder auch nicht beobachteten) Wirksamkeit beitragen. Die so entwickelte Programmtheorie bildet die Grundlage für einen Ziel-Wirkungsabgleich im Rahmen der Evaluation. Auch nicht-intendierte Wirkungen können im Rahmen einer theoriebasierten Evaluation berücksichtigt werden.

### **2.2 Definition des Evaluationszeitraums**

Vor Beginn eines betrieblichen Beratungsprozesses ist die Beratung durch eine Beratungsstelle gem. Richtlinie obligatorisch. Das Unternehmen richtet sich mit einem Angebot einer frei wählbaren Unternehmensberatung an eine der rund 90 Beratungsstellen in NRW. Die Erstberatungsstellen sind angesiedelt bei Regionalagenturen, Kammern oder einer Einrichtung der Wirtschaftsförderungen. Erfüllt ein Beratungsvorhaben die formalen, inhaltlichen und methodischen Voraussetzungen, fertigt die Beratungsstelle eine positive Stellungnahme in Form der Beratungsscheckausgabe an. Tags darauf kann bereits mit dem Beratungsprozess durch die Unternehmensberatung begonnen werden. Nach Abschluss des betrieblichen Beratungsprozesses sind die Unternehmen verpflichtet, Angaben zu den Inhalten und den Ergebnissen der Beratung im Rahmen des Abschlussmonitorings zu machen. Dazu beantworten die Unternehmen als Zuwendungsempfänger einen elektronischen Fragebogen als obligatorischen Bestandteil des Antragsverfahrens. Die Bewilligung erfolgt nach Zusendung der Antragsunterlagen durch die zuständige Bezirksregierung als bewilligende Behörde. Dieser Umstand führt dazu, dass zwischen dem Beginn einer Potentialberatung nach dem Erstgespräch und ihrer Bewilligung ein gewisser Zeitversatz entsteht (Abschnitt 3.5.1), der dem zeitlichen Beratungsbedarf des zuwendungsempfängenden Unternehmens entgegenkommt. Die Unternehmen müssen also nicht erst auf die Bewilligung warten, sondern können die Beratungsleistung bereits zeitnah nach Ausgabe des Beratungsschecks in Anspruch nehmen.

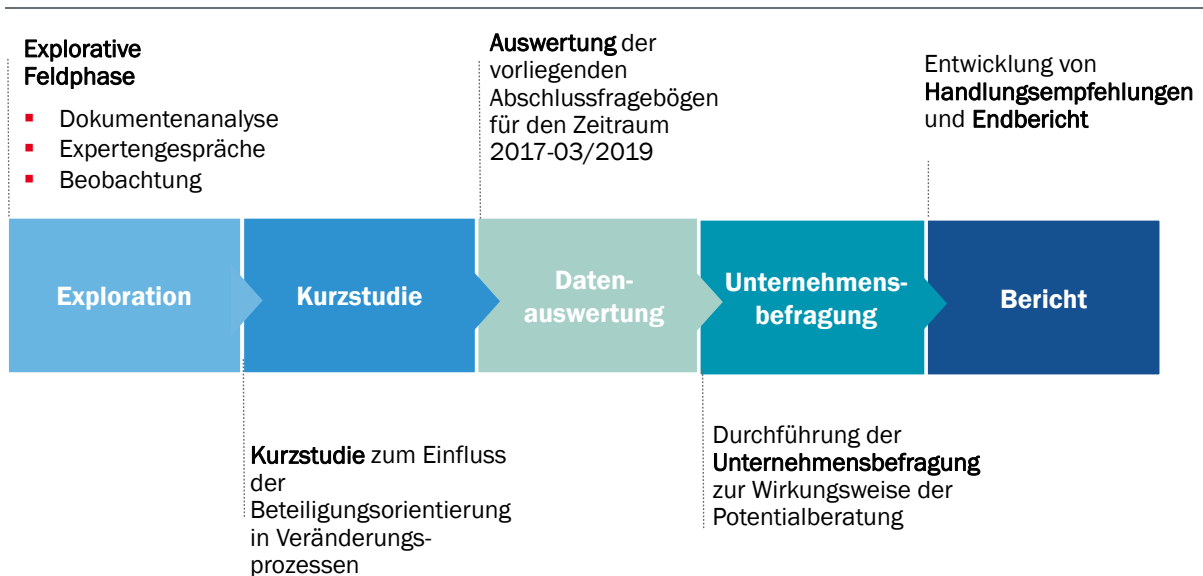
Gemäß der Leistungsbeschreibung zur Evaluierung sollen alle Potentialberatungen betrachtet werden, die im Zeitraum von 2017 bis März 2019 durchgeführt wurden. Unter Berücksichtigung des beschriebenen Ablaufs des Beratungsprozesses und der verschiedenen Zeitpunkte, die für eine Abgrenzung herangezogen werden können, wurde der Evaluierungszeitraum in Absprache mit dem MAGS sowie der G.I.B. folgendermaßen präzisiert: Berücksichtigt werden alle Potentialberatungen, bei denen das Ausgabedatum des Beratungsschecks innerhalb des Zeitraums von November 2015 bis Februar 2019 liegt und die in den Jahren 2017, 2018 und 2019 bewilligt wurden. Potentialberatungen, bei denen die Ausgabe des Beratungsschecks vor November 2015 oder nach Februar 2019 erfolgte, wurden bewusst ausgeschlossen, da sie sich aufgrund veränderter Förderrichtlinien in wesentlichen Eckpunkten, wie etwa der Förderhöhe und der zulässigen

Unternehmensgröße, von den betrachteten Beratungsfällen unterscheiden. Nach der verwendeten Abgrenzung fallen insgesamt 1.435 Potentialberatungen in den Evaluationszeitraum.

## 2.3 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation teilt sich in vier Arbeitspakete. Dabei kommen unterschiedliche Methoden und Datenquellen zum Einsatz, die eine quantitative und qualitative Untersuchung der Potentialberatung ermöglichen. Abbildung 1 gibt einen Überblick zur Projektstruktur und den einzelnen Arbeitspaketen.

Abbildung 1: Arbeitspakete der Evaluation



### Explorationsphase

Um die Grundlagen für die Evaluation zu erarbeiten, wurden in einer Explorationsphase neben einer orientierenden Dokumentenanalyse vier Expertengespräche und eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt.

Zur vorbereitenden Dokumentenanalyse wurden Programminformationen und vorhandene Datenauswertungen zur Potentialberatung genutzt, um einen Einblick in die Verfahrensabläufe und einen Überblick über die unterschiedlichen Akteure und Beteiligten zu gewinnen. Zudem dienten die Erkenntnisse aus der Sichtung und Analyse der unterschiedlichen Dokumente, um die Leitfragen für die Expertengespräche vorzubereiten und um das Zielsystem und die Indikatoren zu erarbeiten.

Zur Vertiefung der Kenntnisse über den Ablauf der Potentialberatung und insbesondere der administrativen Abwicklung, wurden insgesamt vier Fachgespräche durchgeführt. Dadurch konnten verschiedene Perspektiven auf die Potentialberatung zusammengeführt werden. Geführt wurden die Fachgespräche mit der G.I.B., Erstberatungsstellen zur Potentialberatung in zwei Regionalagenturen sowie einer Unternehmensberatung, die zu diesem Zeitpunkt eine Potentialberatung in einem Unternehmen durchführte. Zusätzlich konnte an einem Erstberatungsgespräch in einem Unternehmen teilgenommen werden.

Die Erkenntnisse aus der Explorationsphase wurden in einem „Anfangsbericht: Evaluationskonzept“ zusammengestellt. Aufbauend auf den Ergebnissen wurde das Evaluationskonzept für die weiteren Arbeitsschritte entwickelt (siehe Kapitel 2.4).

### **Kurzstudie zum Einfluss der Beteiligungsorientierung in Veränderungsprozessen**

Die Einbindung der Beschäftigten ist ein zentrales Element der Potentialberatung. Die literaturbasierte Kurzstudie widmet sich der Rolle der Beteiligungsorientierung in Veränderungsprozessen von Unternehmen mit besonderem Blick auf die Unterstützung von Digitalisierungsprozessen. Dazu wurde der aktuelle Forschungsstand zum Themenkomplex Beteiligung analysiert und aufbereitet. Die Kurzstudie bereitet fördernde, aber auch hemmende Auswirkungen der Beteiligungsorientierung in Veränderungsprozessen auf und lieferte zudem Hinweise für die im Rahmen der Evaluation durchgeführte Online-Befragung hinsichtlich Fragestellungen zur Rolle der Beteiligungsorientierung in der Potentialberatung. Die Kurzstudie liegt als eigenständiger Bericht „Beteiligungsorientierung in betrieblichen Veränderungsprozessen“ vor.

### **Datenauswertung**

Kern dieses Arbeitspakets ist die Auswertung der rund 1.300 Abschlussfragebögen aus dem Zeitraum Januar 2017 bis März 2019. Die Daten liefern einen Überblick über die Verteilung struktureller Eigenschaften der beratenen Unternehmen sowie zu Inhalten, Ergebnissen, Zugangswegen sowie die subjektive Zufriedenheit der Zielgruppe mit der Potentialberatung. Die Daten wurden deskriptiv aufbereitet und differenziert ausgewertet. Im Ergebnis liegt eine vollständige Auswertung aller Antwortbögen und damit der Grundgesamtheit aller beratenen KMU vor.

### **Unternehmensbefragung**

Zentrales Element der Evaluation ist eine Unternehmensbefragung aller KMU, die im Zeitraum 2017 bis März 2019 am Förderprogramm teilgenommen haben (1.408 Unternehmen). Die Befragung wurde als standardisierte Online-Befragung im August und September 2020 durchgeführt. Aufgrund von unzustellbaren Adressen ergibt sich Gesamtzahl von 1.341 erreichten Unternehmen. Davon beteiligten sich 27,4 Prozent an der Befragung.





### Kennzeichnung der Datenquellen

In dem vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse aus verschiedenen Auswertungen und Datenquellen zusammengeführt. Neben der Auswertung der Unternehmensbefragung wurden Daten aus den Abschlussfragebögen verwendet sowie stellenweise auch auf Förderdaten zur Potentialberatung zurückgegriffen, die von der G.I.B. zur Verfügung gestellt wurden.

Um die Datenherkunft in den folgenden Abbildungen auf den ersten Blick kenntlich zu machen, wurden diese mit identifizierenden Icons versehen:



= Angaben wurden aus den Förderdaten entnommen



= Auswertung der Abschlussfragebögen



= Ergebnisse der Unternehmensbefragung

## Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Endbericht

Nach Abschluss aller Erhebungsschritte wurden die empirischen Befunde systematisch entlang der Analysedimensionen des Wirkungsmodells aufbereitet. Hierfür wurden die Ergebnisse der Datenauswertung der Abschlussbögen und die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zusammengeführt und hinsichtlich der Umsetzung der Potentialberatung und den Ergebnissen und Wirkungen in Bezug gesetzt. Auf dieser Grundlage können Ansätze und Optionen für die Weiterentwicklung der Potentialberatung abgeleitet werden.

### 2.4 Evaluationskonzept

Grundlagen der Evaluation bildet die Erarbeitung eines Zielsystems für das Förderinstrument Potentialberatung. Anschließend werden die identifizierten Ziele in ein Wirkungsmodell übersetzt, an dessen Ende die übergeordneten Programmziele stehen und das beschreibt, wie die einzelnen Wirkungen der Förderung zustande kommen. Die einzelnen Arbeitsschritte der Evaluation dienen der Überprüfung des Wirkungsmodells.

#### Zielsystem

Das Zielsystem wurde in der Explorationsphase auf Basis der Dokumentenanalyse sowie der Erkenntnisse aus Expertengesprächen entwickelt. Die Ziele des Programms werden dabei drei Ebe-

nen zugeordnet: politische Ziele, operative Ziele und Leistungsauftrag. Die politischen Ziele liefern die übergreifenden Zielsetzungen des Instruments und die operativen Ziele konkretisieren diese politischen Ziele. Der Leistungsauftrag hält fest, welche Ziele in konkreten Beratungsprojekten der Potentialberatung angestrebt werden.

Als zentrale Quelle für das Zielsystem diente das Operationelle Programm für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2014 – 2020 (Politische Ziele, operative Ziele), die ESF-Förderrichtlinie 2014 - 2020 sowie ergänzend die Broschüre „Potentialberatung NRW. Wettbewerbsfähig bleiben – gefördert vom Land“ des MAGS (Leistungsauftrag). Daneben wurden auch Programmunterlagen sowie Arbeitspapiere der G.I.B. verwendet, um Ziele zu identifizieren.

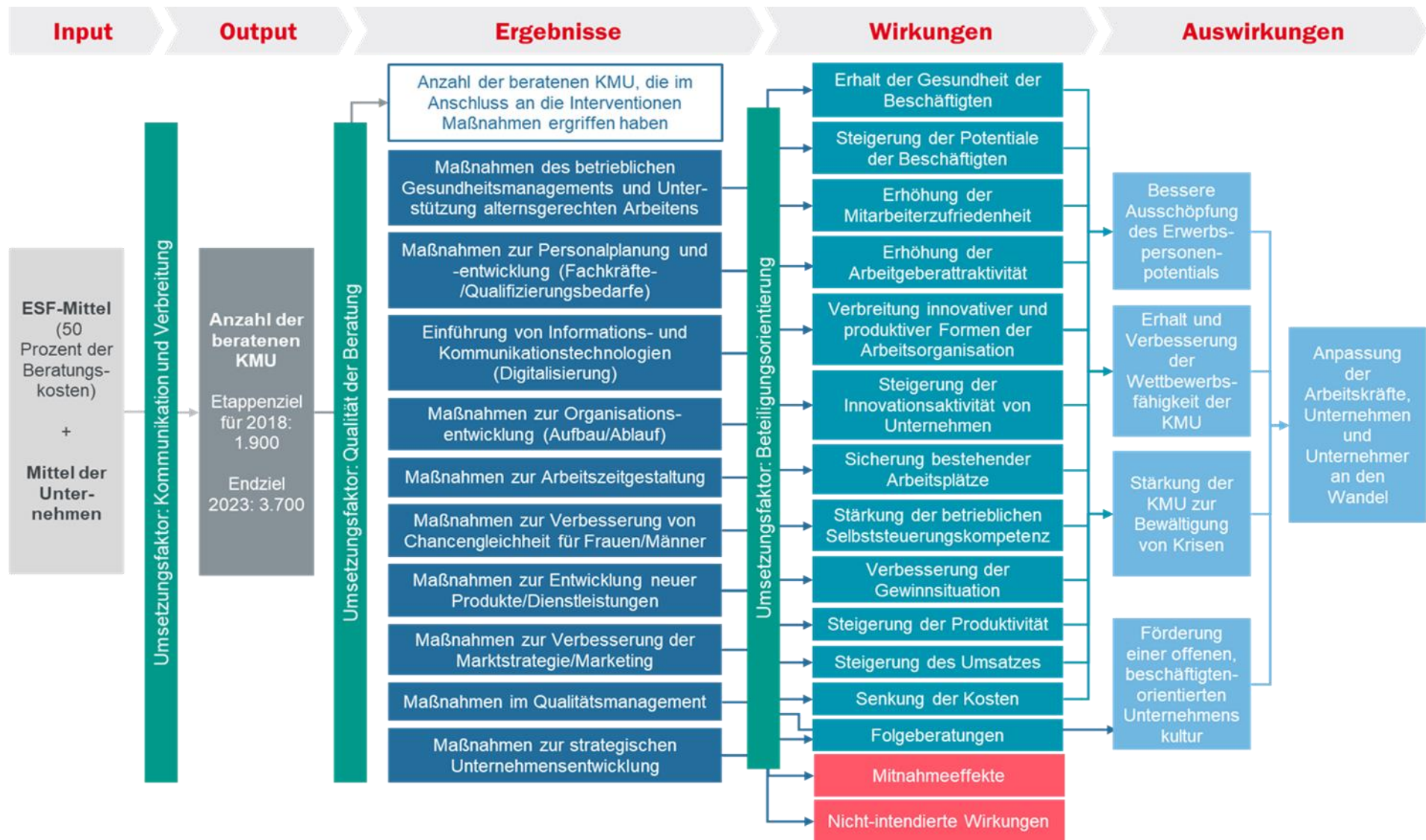
In der folgenden Tabelle wird das Zielsystem abgebildet.

Zielebene	Zielbereiche
Politische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen, Unternehmerinnen und Unternehmer an den Wandel</li> <li>– Bessere Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotentials</li> <li>– Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU</li> </ul>
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steigerung der Weiterbildungs- und Innovationsaktivität von Beschäftigten und Unternehmen</li> <li>– Verbreitung innovativer und produktiver Formen der Arbeitsorganisation</li> <li>– Förderung der Digitalisierung in KMU</li> <li>– Anstoßen von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation in KMU</li> <li>– Schaffung altersgerechter und gesunder Arbeitsbedingungen</li> <li>– Entwicklung von Lösungsstrategien zur Fachkräftesicherung und für eine sich ändernde Altersstruktur</li> <li>– Erhalt und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit</li> </ul>
Leistungsauftrag/ Geförderte Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maßgeschneiderte Beratungsangebote, die Potentiale im sektoralen und demographischen Strukturwandel aufzeigen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ermittlung von Stärken und Schwächen eines Unternehmens</li> <li>○ Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen</li> <li>○ Festlegung eines Handlungsplans zur Verbesserung der Geschäftsprozesse</li> <li>○ Einleitung entsprechender Umsetzungsschritte</li> </ul> </li> <li>– Förderumfang: 50 % der förderfähigen Kosten pro Beratungstag, maximal 10 Beratungstage in 36 Monaten</li> <li>– Förderhöhe: max. 500 € pro Beratungstag</li> </ul>

## **Wirkungsmodell**

Ausgehend vom Zielsystem wurde für das Instrument der Potentialberatung ein umfassendes Wirkungsmodell entwickelt. Das Wirkungsmodell bildet die Wirkungskette der Förderung vom Input, also den eingesetzten Ressourcen, über den Output (Anzahl der beratenen KMU), über die Ergebnisse (Anzahl der beratenen KMU, die im Anschluss an die Interventionen Maßnahmen zur Verbesserung bei den Beratungsschwerpunkten ergriffen haben) bis hin zu den Wirkungen und längerfristigen Auswirkungen ab. Auch nicht-intendierte Wirkungen können so mit dem Wirkungsmodell dargestellt werden.

Daneben bildet das Wirkungsmodell Umsetzungsfaktoren ab, die auf den verschiedenen Ebenen die Erreichung der Ziele beeinflussen. So hat der Grad der Beteiligungsorientierung einen Einfluss darauf, inwiefern eine entwickelte Maßnahme tatsächlich zur intendierten Wirkung führt. Gleichermassen spielt die Qualität der Beratung eine Rolle bei der Frage, ob die Beratung eines Unternehmens überhaupt dazu führt, dass im Anschluss an die Intervention eine Maßnahme ergriffen wird.



## 3 Umsetzung der Förderung

---

In diesem Kapitel wird die Umsetzung des Förderprogramms Potentialberatung analysiert. Dazu werden zunächst die finanziellen Mittel dargestellt, die vom Land NRW sowie den Unternehmen selbst für Beratungsleistungen der Potentialberatung aufgewandt werden. Im Anschluss folgt ein Überblick über die regionale Verteilung und Struktur der geförderten Beratungsvorhaben bzw. Unternehmen. Des Weiteren werden im Kontext der Programmumsetzung die Gründe für die Inanspruchnahme der Potentialberatung, die geplanten und bearbeiteten Themen sowie zentrale Umsetzungsfaktoren dargestellt.

Zur Umsetzung der Potentialberatung steht eine umfangreiche begleitende Infrastruktur bereit. Information und Beratung zu dem Instrument Potentialberatung erhalten Unternehmen in ganz Nordrhein-Westfalen bei rund 100 Beratungsstellen der Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Regionalagenturen. Die Beratungsstellen führen die obligatorische Erstberatung durch, an deren Ende, bei passender Ausgangs- und Bedarfslage, der Beratungsscheck ausgestellt wird. Dieser dient als positive Förderempfehlung für die spätere Antragstellung. Die Erstberatung erfolgt vor dem Beginn des betrieblichen Beratungsprozesses im Rahmen der Potentialberatung.

Nach erfolgter Erstberatung und am Tag nach der Ausstellung des Beratungsschecks kann der betriebliche Beratungsprozess beginnen. Dazu nimmt das Unternehmen die Leistung einer Unternehmensberatung in Anspruch. Das Vorgehen, die Inhalte und die Beteiligten werden während des Beratungsprozesses durch die Unternehmensberatung in Tagesprotokollen festgehalten. Als Ergebnis des betrieblichen Beratungsprozesses fertigt die Unternehmensberatung einen Handlungsplan an, der vom Unternehmen (ggf. durch den Betriebsrat) quittiert wird. In ihm sind die erreichten und angestrebten Ziele und Maßnahmen dokumentiert. Tagesprotokolle, die Liste der durchgeführten Beratungen und der Handlungsplan sind obligatorisch als inhaltlicher und methodischer Bestandteil Anlage des Antrags.

Nach Abschluss der Beratung wird formell der Antrag auf Gewährung der Zuwendung der Fördermittel gestellt. Zuständige Stellen hierfür sind die Bezirksregierungen in Nordrhein-Westfalen. Nach Prüfung der Unterlagen stellen die Bezirksregierungen den Zuwendungsbescheid an das Unternehmen aus und die Förderung wird ausbezahlt. Darüber hinaus werden die Unternehmen gebeten, das Angebot der beauftragten Unternehmensberatung, die Tagesprotokolle sowie den Handlungsplan an die G.I.B zu senden. Die G.I.B. führt das Monitoring im Auftrag des MAGS durch und unterstützt daneben die Beratungsstellen durch fachliche Begleitung.

### 3.1 Input

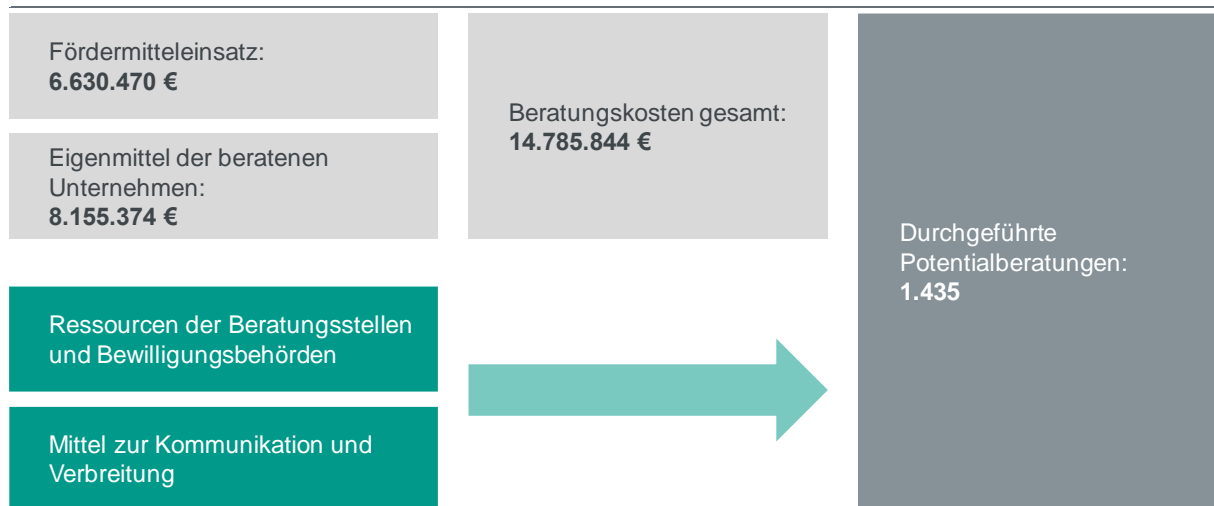
Informationen zum Input liefern Förderdaten zur Potentialberatung, die Prognos von der G.I.B. zur Verfügung gestellt wurden. Die Gesamtsumme des monetären Inputs in das Förderinstrument setzt sich aus den bewilligten Fördermitteln und den Eigenmitteln der beratenen Unternehmen zusammen. Nach den Programmstatuten werden 50 Prozent der förderfähigen Kosten für Beratung, maximal jedoch 5.000 Euro je Förderfall gefördert. Für alle 1.435 Potentialberatungen, die in den Jahren 2017, 2018 und 2019 bewilligt wurden und bei denen die Ausgabe des Beratungs-

schecks im Zeitraum zwischen November 2015 und Februar 2019 erfolgte, entstanden Gesamtkosten von 14.785.844 Euro (Abbildung 2). Dies entspricht durchschnittlich rund 10.304 Euro je Beratung.

Fördermittel wurden für alle Beratungsfälle innerhalb des betrachteten Zeitraums in Höhe von 6.630.470 Euro bewilligt. Damit machte der tatsächliche Förderanteil knapp 45 Prozent der gesamten Beratungskosten aus. Auf eine einzelne Potentialberatung entfielen durchschnittlich rund 4.621 Euro an Zuschüssen, in drei Viertel aller Fälle (1.086) wurde die Höchstförderung von 5.000 Euro ausgezahlt. Der weitaus größte Teil der Kofinanzierung durch das Land Nordrhein-Westfalen wird aus ESF-Mitteln geleistet.

**Abbildung 2: Finanzierung der Potentialberatung**

Potentialberatungen im definierten Untersuchungszeitraum



Quelle: Förderdaten zur Potentialberatung (Datenlieferung der G.I.B.)

Darüber hinaus haben die geförderten Unternehmen insgesamt 8.155.374 Euro an Eigenmitteln in die Beratung investiert. Je Unternehmen waren dies im Durchschnitt 5.683 Euro. Die Tagessätze der Unternehmensberatungen lagen damit im Mittel bei rund 1.098 Euro, wobei die Streuweite sehr groß ist<sup>16</sup>. Bei 995 der 1.435 Potentialberatungen (69 Prozent) betrug der Tagessatz des Beratungsunternehmens 1.000 Euro oder weniger, sodass genau 50 Prozent der Beratungskosten auf die öffentliche Förderung bzw. 50 Prozent auf den Eigenanteil des geförderten Unternehmens entfielen.

Neben den geschilderten Euro-Beträgen fließen in die Umsetzung der Potentialberatung auch die finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen der Beratungsstellen ein, die hierfür – anders als zum Beispiel beim Bildungsscheck-Verfahren – keine spezifische Förderung erhalten. Diese werden u. a. für den Kontakt mit interessierten Unternehmen, die Erstberatungsgespräche sowie die Ausstellung des Beratungsschecks eingesetzt. Ebenso entsteht Aufwand auf Seiten der Bezirksregierungen, die als Bewilligungsbehörden fungieren. Nicht zuletzt tragen Fi-

<sup>16</sup> Bei der Betrachtung der Beratungskosten ist zu berücksichtigen, dass nicht alle anfallenden Kosten für die Unternehmensberatung im Rahmen der Potentialberatung erstattungsfähig sind. Zudem können Unternehmen auch mehr als zehn Beratungstage in Anspruch nehmen. Gefördert wird jedoch in jedem Fall ein Maximalbetrag von 5.000 Euro.

nanzmittel für Maßnahmen der Kommunikation und Verbreitung der Potentialberatung zur Programmumsetzung bei. All diese Mittel und Ressourcen lassen sich jedoch nicht klar beziffern bzw. nicht eindeutig dem Förderprogramm der Potentialberatung zuordnen.

## 3.2 Output

Im definierten Evaluationszeitraum von November 2015 bis einschließlich Februar 2019 wurden insgesamt 1.435 Potentialberatungen durchgeführt und bewilligt. Diese Zahl ist nicht gleichzusetzen mit der Anzahl der beratenen Unternehmen, da 25 Unternehmen die Potentialberatung im entsprechenden Zeitraum zweimal genutzt haben. Berücksichtigt man diesen Umstand, so liegt die Zahl der Unternehmen, die das Förderprogramm innerhalb des Evaluationszeitraums in Anspruch genommen haben, bei 1.410<sup>17</sup>. Strukturelle Informationen zum Output des Förderprogramms konnten den von der G.I.B. zur Verfügung gestellten Daten, darunter Angaben aus den Beratungsprotokollen und dem Abschlussmonitoring sowie Förderdaten zum Programm, entnommen werden.

### 3.2.1 Geförderte Beratungstage

Bei knapp drei Viertel (73,7 %) der 1.435 Potentialberatungen wurde die maximal förderfähige Anzahl von 10 Beratungstagen ausgeschöpft (Abbildung 3). Bei etwas mehr als jeder zehnten Potentialberatung (11,4 %) wurden zwischen 7 und 9,5<sup>18</sup> Beratungstagen gefördert. 12,2 Prozent aller Beratungen umfassten zwischen 4 und 6,5 Beratungstagen. In 40 Fällen (2,8 %) betrug das geförderte Beratungskontingent nur zwischen 1 und 3,5 Tagen – hier sind vor allem die mehrfach geförderten Unternehmen vertreten. Bezogen auf alle Beratungsfälle wurden somit im Durchschnitt 8,96 Tage je Potentialberatung vom Land Nordrhein-Westfalen gefördert.

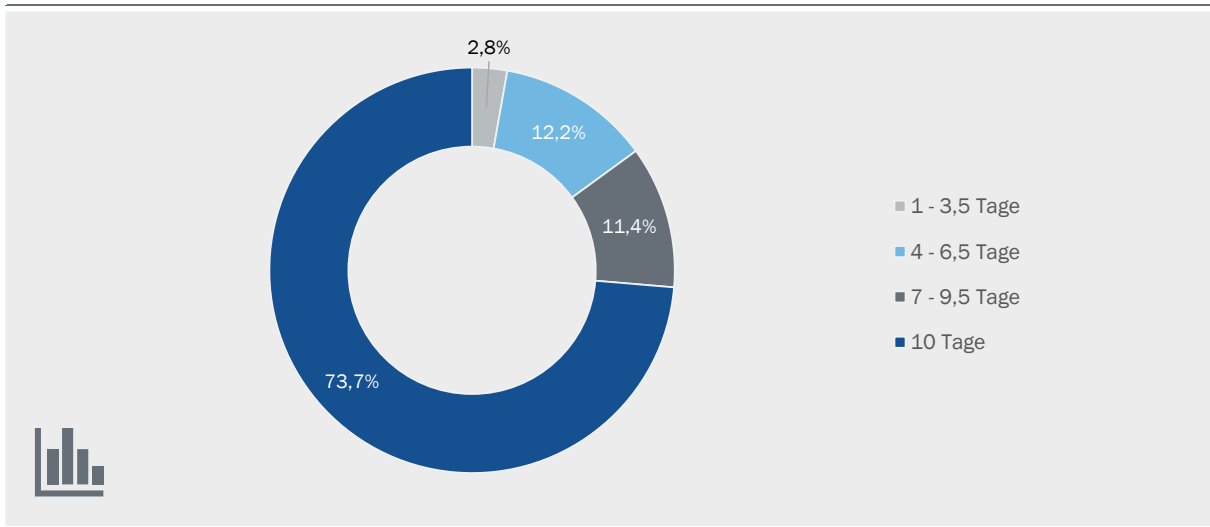
<sup>17</sup> Verschiedene Betriebsstätten bzw. Filialen desselben Unternehmens, die über eine eigenständige Betriebsnummer verfügen, werden hier einzeln gezählt.

<sup>18</sup> Halbe Tagewerke können erst seit März 2019 abgerechnet werden. Bei den Potentialberatungen des Untersuchungszeitraums wurde diese Neuregelung nur in vier Fällen in Anspruch genommen.



**Abbildung 3: Potentialberatungen nach Anzahl der geförderten Beratungstage**

n = 1.435



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Förderdaten (Datenlieferung der G.I.B.)

### 3.2.2 Regionale Verteilung der Potentialberatungen

Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Potentialberatungen nach Region des Unternehmensstandorts. Mit 16,4 Prozent fanden während des Evaluationszeitraums die meisten Potentialberatungen in der Region Münsterland statt, gefolgt von der Region Ostwestfalen-Lippe mit 15,3 Prozent. Alle anderen Regionen haben Anteilswerte von weniger als zehn Prozent. Die wenigsten Potentialberatungen wurden im Mittleren Ruhrgebiet (2,3 %) sowie in der Emscher-Lippe Region (2,6 %) umgesetzt. Bei 96,7 Prozent der Fälle stimmen die Region des Unternehmensstandorts und die Region der Beratungsstelle, von der das Beratungsprotokoll erstellt und der Beratungsscheck übergeben wurde, überein.

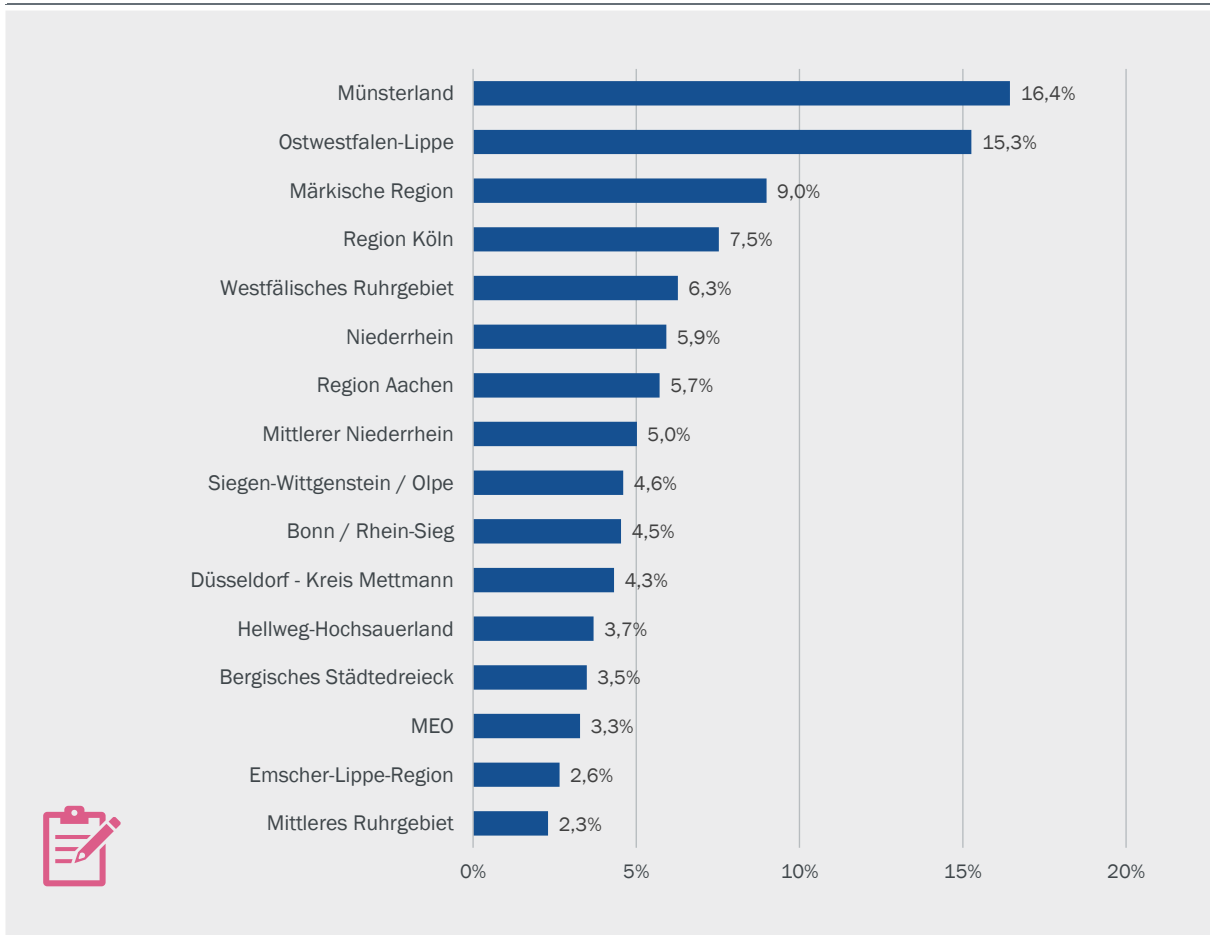
Gegenüber dem Jahr 2010 (Muth 2012: 10) ergeben sich kaum nennenswerte Verschiebungen in der regionalen Verteilung des Beratungsgeschehens. So haben die Region Münsterland und Ostwestfalen Lippe ihre Plätze in der Rangfolge der am häufigsten vertretenen Unternehmensstandorte lediglich getauscht. Zudem ist der Zuwachs von 6,5 auf 9 Prozent in der Märkischen Region eine Erwähnung wert.



**Abbildung 4: Potentialberatungen nach Region**

Region des Unternehmensstandorts

n = 1.435



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Beratungsprotokolle (Datenlieferung der G.I.B.)

### 3.2.3 Größe der beratenen Unternehmen

Im gesamten Evaluationszeitraum richtete sich das Förderangebot der Potentialberatung nur an kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, die zum Zeitpunkt der Ausstellung des Beratungsschecks mindestens zehn und höchstens 249 Beschäftigte hatten.<sup>19</sup> Um die Unternehmensgröße mit dem erzielten Output sowie den Ergebnissen und Wirkungen in Beziehung zu setzen, wird im Rahmen dieser Untersuchung jedoch die Anzahl der Beschäftigten zu Beginn der eigentlichen Beratung, also zu einem etwas späteren Zeitpunkt als bei der Ausstellung des Beratungsschecks, herangezogen (Abbildung 5). Hierbei fällt auf, dass die von der Förderrichtlinie gesetzte Größenbeschränkung von einigen wenigen Unternehmen im weiteren Verlauf des Förder-

<sup>19</sup> Der Evaluationszeitraum umfasst alle Unternehmen, die ihren Beratungsscheck innerhalb des Zeitraums von November 2015 bis Februar 2019 erhalten haben (O.O.1385454736 Abschnitt 2.2). Die Untergrenze von mindestens zehn Beschäftigten und die Höchstgrenze von 249 wurde erst zum 1. März 2019 wieder aufgehoben.

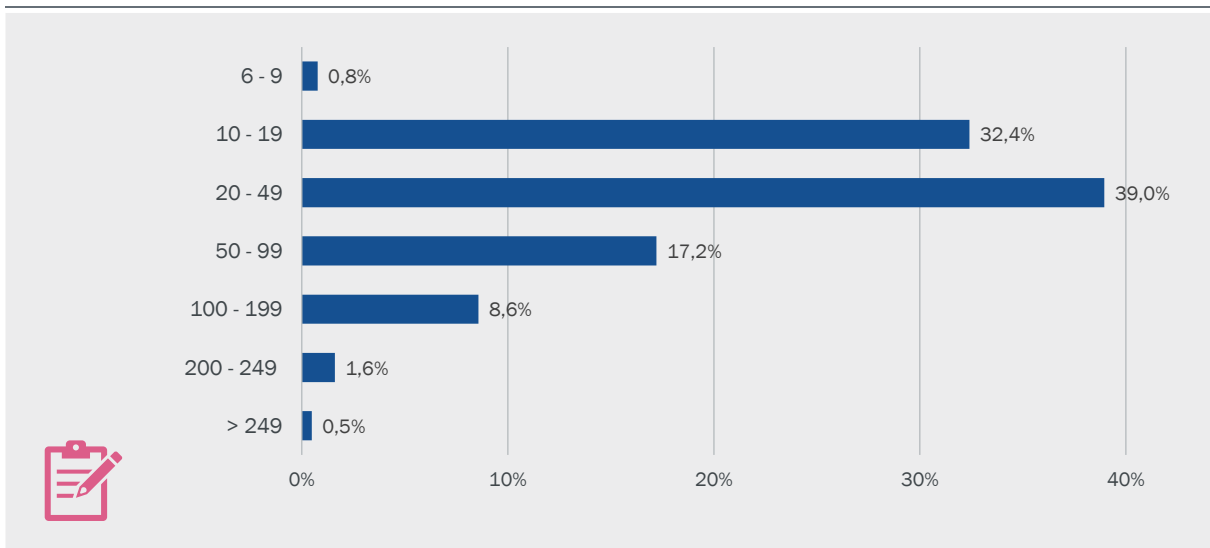
verfahrens unter- bzw. überschritten wird. So sind elf Potentialberatungen (0,8 %) von Unternehmen mit sechs bis neun Mitarbeitenden dokumentiert, in sieben Fällen (0,5 %) hatte das beratene Unternehmen mehr als 249 Mitarbeitende.<sup>20</sup>

Bei der Verteilung der übrigen Größenklassen ist zu erkennen, dass mit dem Förderprogramm vor allem Kleinunternehmen erreicht werden. Insgesamt 71,4 Prozent aller Beratungen im Evaluationszeitraum entfallen auf Unternehmen in der Größenordnung zwischen 10 bis 49 Beschäftigten. Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten haben hingegen einen Anteil von nur etwa einem Zehntel an allen Beratungen. Dieser Befund deckt sich in der Tendenz mit den Auswertungen der G.I.B. für die Jahre 2011 und 2012 (Muth 2013: 11). Da in früheren Jahren jedoch auch Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten zur Potentialberatung zugelassen waren, ist ein exakter Vergleich nicht möglich.

### Abbildung 5: Potentialberatungen nach Größenklassen der beratenen Unternehmen

Anzahl der Beschäftigten zu Beginn der Beratung (ohne Auszubildende)

n = 1.435



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.

Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

Im Abschlussfragebogen geben die beratenen Unternehmen auch ihre Betriebsgröße nach Abschluss der Beratung an. Diese lässt sich ins Verhältnis zur Betriebsgröße vor Beginn der Beratung setzen. Im Durchschnitt aller 1.435 betrachteten Potentialberatungen steigt die Beschäftigtenzahl (ohne Auszubildende) im Verlauf des Beratungszyklus von 45,68 auf 46,60 an, was einem Zuwachs von rund 2 Prozent entspricht. Gegenüber den Jahren 2012 (2,7 %) und 2011 (3,6 %) (Muth 2013: 12f.) war die durchschnittliche Zuwachsrate damit geringfügig kleiner. Im Hinblick auf die Ergebnisse und Wirkungen des Förderinstruments ist das berechnete Beschäftig-

<sup>20</sup> Hierfür gibt es zwei mögliche Begründungen: Zum einen gibt es zwischen der Übergabe des Beratungsschecks und dem Beginn der Beratung einen gewissen Zeitversatz – im Durchschnitt 25,6 Tage, im Einzelfall jedoch deutlich länger – sodass sich zwischenzeitliche Veränderungen in der Größe der Belegschaft einstellen können. Zum anderen wird die Unternehmensgröße zu Beginn der Beratung erst rückblickend im Rahmen des Abschlussmonitorings erhoben, was eine gewisse Ungenauigkeit beim Ausfüllen des Fragebogens bedingt.

tensaldo zwischen Beginn und Abschluss der Beratung jedoch kaum aussagekräftig, da Beschäftigungseffekte erst mit einiger Zeitverzögerung zu erwarten wären. Auch die erhebliche Streuung der Werte<sup>21</sup> deutet darauf hin, dass andere Einflussfaktoren als das alleinige Durchlaufen des Beratungsprozesses sich auf die Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den Unternehmen auswirken.

#### 3.2.4 Beratene Unternehmen nach Wirtschaftszweig

Was die erreichten Wirtschaftszweige betrifft, liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf dem verarbeitenden Gewerbe. Bei knapp 38 Prozent aller Potentialberatungen im Evaluationszeitraum sind die beratenen Unternehmen dort zu verorten (Tabelle 1). Darunter ist mit 32,2 Prozent der weit überwiegende Anteil nicht näher spezifiziert. Gegenüber einem Anteil im Bereich von rund 31 bis 33 Prozent in den Jahren 2010 bis 2012 (Muth 2012: 14; Muth 2013: 7) hat das verarbeitende Gewerbe damit einen kräftigen Zuwachs erfahren. Den zweitgrößten Wirtschaftszweig machen Unternehmen der Kategorie „sonstige nicht spezifizierte Dienstleistungen“ mit 19,2 Prozent aus. KMU aus den Bereichen Handel, Bau sowie Gesundheits- und Sozialwesen haben jeweils einen Anteil von rund einem Zehntel an allen Beratungen. Aufgrund der im Jahr 2014 veränderten Erfassung der Wirtschaftszweige<sup>22</sup> sind weitere Vergleiche zu den Vorjahren nicht ohne weiteres möglich. Ebenso kann mit der aktuell genutzten Klassifikation nach Durchführungsverordnung (EU) Nr. 215/2014 keine differenziertere Betrachtung einzelner Wirtschaftszweige erfolgen.

<sup>21</sup> Die berechneten Beschäftigtensalden bewegen sich im Bereich zwischen -112 und +59.

<sup>22</sup> Aktuell werden die Wirtschaftszweige gemäß Durchführungsverordnung (EU) Nr. 215/2014 vom 7. März 2014 erfasst, zuvor erfolgte eine Dokumentation auf Basis der WZ 08 Klassifikation der Wirtschaftszweige.

**Tabelle 1: Potentialberatungen nach Wirtschaftszweig der beratenen Unternehmen**

gemäß Durchführungsverordnung (EU) Nr. 215/2014 vom 7. März 2014

n = 1.435

<b>Wirtschaftszweig</b>	<b>Anteil</b>
Land- und Forstwirtschaft	0,1 %
Fischerei und Aquakultur	-
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, Getränkeherstellung	2,6 %
Herstellung von Textilien und Bekleidung	0,5 %
Fahrzeugbau	0,9 %
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	1,7 %
Sonstiges nicht spezifiziertes verarbeitendes Gewerbe	32,2 %
Baugewerbe/Bau	9,4 %
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden (einschließlich zwecks Energieerzeugung betriebener Bergbau)	-
Energieversorgung	0,3 %
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	0,3 %
Verkehr und Lagerei	1,7 %
Informations- u. Kommunikation, einschl. Telekommunikation, Informationsdienstleistungen, Erbringung v. Dienstleistungen	3,4 %
Handel	11,4 %
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	1,2 %
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	0,5 %
Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung und wirtschaftliche Tätigkeiten	0,2 %
Öffentliche Verwaltung	-
Erziehung und Unterricht	1,3 %
Gesundheits- und Sozialwesen	9,0 %
Sozialwesen, öffentliche und persönliche Dienstleistungen	3,1 %
Dienstleistungen im Zusammenhang mit Umwelt und Klimawandel	0,6 %
Kunst, Unterhaltung, Kreativwirtschaft und Erholung	0,3 %
Sonstige nicht spezifizierte Dienstleistungen	19,2 %

Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.

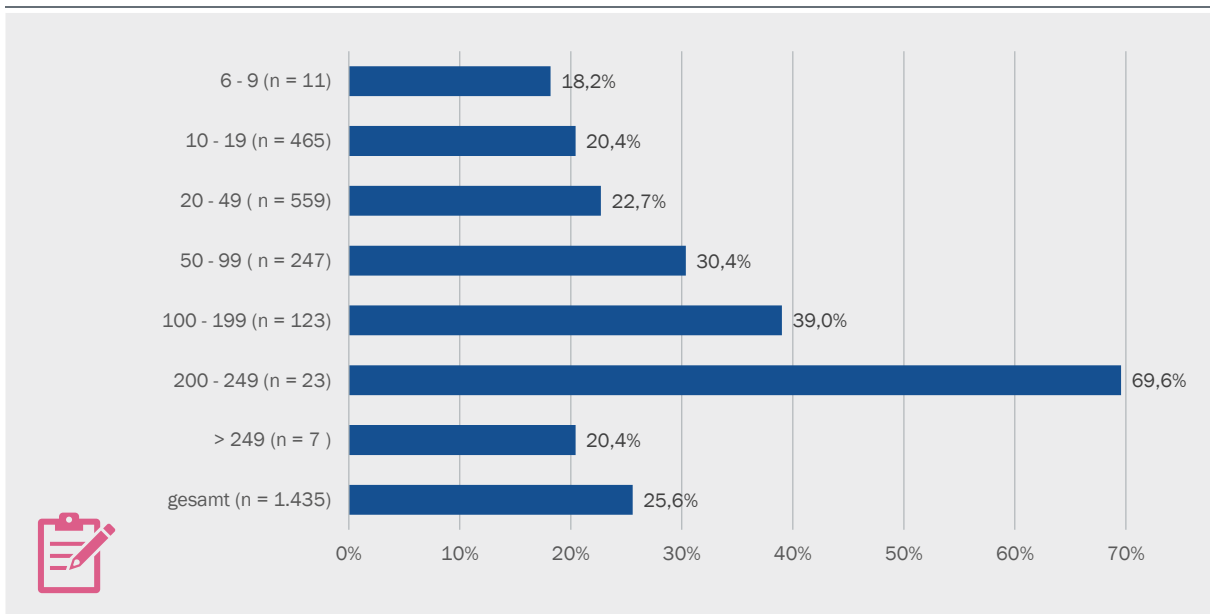
Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

### 3.2.5 Beratene Unternehmen nach Tarifbindung

Die durch die Potentialberatung geförderten Unternehmen werden im Abschlussfragebogen zu einer bestehenden Tarifbindung befragt. Insgesamt gaben die beratenen Unternehmen bei 25,6 Prozent aller Potentialberatungen an, einer Tarifbindung zu unterliegen (Abbildung 6). Damit liegt das Niveau der Tarifbindung geringfügig unter dem der Jahre 2011 (28,0 %) und 2012 (27,7 %) (Muth 2013: 10).

Bei der Tarifbindung besteht ein enger Zusammenhang mit der Betriebsgröße, sodass der Anteil der Beratungsfälle von tarifgebundenen Unternehmen mit zunehmender Beschäftigtenzahl kontinuierlich ansteigt. Während bei geförderten KMU mit 10 bis 19 Beschäftigten nur in rund einem Fünftel der Fälle (20,4 %) Tarifbindung besteht, liegt der entsprechende Anteil bei Unternehmen mit 200 bis 249 Mitarbeitenden bei 69,6 Prozent. Der geringe Anteil von 20,4 Prozent bei Unternehmen mit über 249 Mitarbeitenden ist angesichts der geringen Fallzahl vermutlich wenig repräsentativ, sondern vielmehr auf statistische Ausreißer zurückzuführen.

**Abbildung 6: Anteil der Potentialberatungen von Unternehmen mit bestehender Tarifbindung nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende) zu Beginn der Beratung)**



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

### 3.3 Gründe für die Inanspruchnahme der Potentialberatung

Analog zur G.I.B.-Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2009 wurden die Unternehmen im Rahmen der in dieser Evaluation durchgeführten Online-Befragung zu den Gründen für die Inanspruchnahme der Potentialberatung befragt, wobei im Unterschied zur Vorgängerstudie feste Antwortkategorien vorgegeben wurden. Auch wenn die hier dargestellten Antworten aus dem Jahr

2020 im Einzelnen schwer vergleichbar sind mit denen der G.I.B.-Befragung, zeigen sie eine weiterhin hohe Übereinstimmung der Motive auf Seiten der Unternehmen mit den programmatischen Zielstellungen der Förderung.

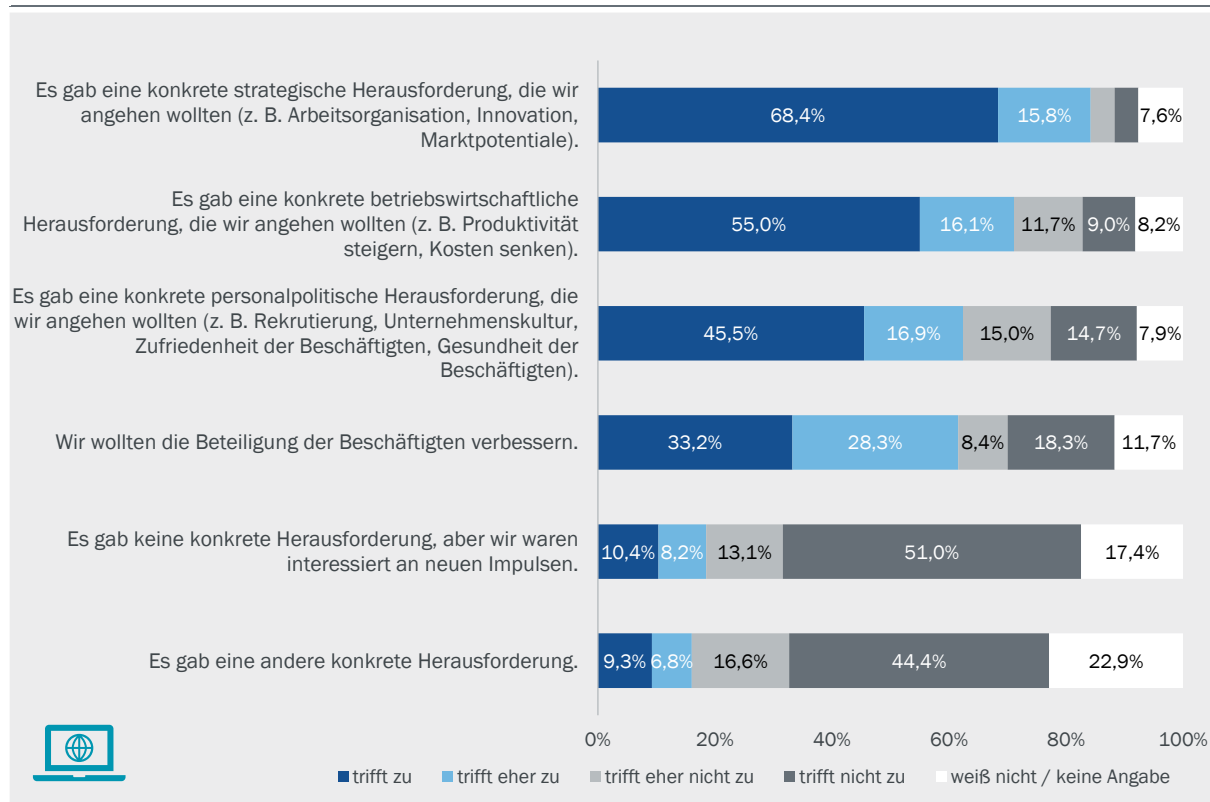
Wie Abbildung 7 darlegt, waren konkrete strategische Herausforderungen, etwa in Bezug auf die Themen Arbeitsorganisation, Innovation oder Marktpotentiale, im Evaluationszeitraum die häufigsten Gründe, eine geförderte Unternehmensberatung zu nutzen. Bereits 2009 nahmen Gründe der strategischen Unternehmensführung den ersten Rang ein (Muth. 2012: 18). 68,4 Prozent der 367 befragten Unternehmen wählten hier die Antwortoption „trifft zu“, weitere 15,8 Prozent „trifft eher zu“. Das Vorliegen konkreter betriebswirtschaftlicher Herausforderungen – darunter fallen beispielsweise Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen – wurden zusammengenommen von 71,1 Prozent der Unternehmen als (eher) zutreffende Motivation angeführt. Danach folgen personalpolitische Herausforderungen (45,5 % „trifft zu“, 16,9 % „trifft eher zu“).

Dass Unternehmen sich mit einem grundsätzlichen Interesse an neuen Impulsen, aber einer eher vagen Zielstellung um die Förderung bewerben, kam hingegen vergleichsweise selten vor. Nur für 10,4 Prozent traf dies zu, für weitere 8,2 Prozent traf es eher zu. Die Verbesserung der Beteiligung der Beschäftigten war hingegen ein gängigeres Motiv. Mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass dies eine Rolle bei der Inanspruchnahme der Potentialberatung spielte. Unter den anderen konkreten Herausforderungen, die bei immerhin rund 15 Prozent (eher) zutrafen und zusätzlich offen abgefragt wurden, verbergen sich hauptsächlich großangelegte „Umbaumaßnahmen“ wie die Regelung der Unternehmensnachfolge, Unternehmenszusammenschlüsse, interne Umstrukturierungen ganzer Abteilungen oder Firmenbereiche oder Umwandlungen der Rechtsform des Unternehmens.

### Abbildung 7: Gründe für die Inanspruchnahme der Potentialberatung

Frage: Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen die Potentialberatung ursprünglich in Anspruch genommen?

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
Quelle: Unternehmensbefragung

### 3.4 Inhalte der Beratung

Im Rahmen des Erstgesprächs mit der Beratungsstelle müssen sich Unternehmen, die eine Förderung der Potentialberatung erhalten möchten, auf spezifische Themenfelder festlegen. Die Auswahl mindestens eines der fünf Themenfelder ist Grundvoraussetzung, um den Beratungsscheck zu erhalten. Die Auswertung der Beratungsprotokolle aus den Erstgesprächen ergibt folgendes Bild (Abbildung 8): Bei nahezu allen (98,0 %) Potentialberatungen im Evaluationszeitraum war die Behandlung des Themenkomplexes Arbeitsorganisation geplant. An zweiter Stelle folgte das Themenfeld Kompetenzentwicklung mit einem Anteil von fast drei Viertel (73,8 %) an allen Beratungen. Deutlich weniger nachgefragt waren die Themenfelder Digitalisierung (21,6 %), demographischer Wandel (14,6 %) sowie Gesundheit (10,5 %).

Eindeutige zeitliche Entwicklungen während des Evaluationszeitraums sind nur für einzelne Themenfelder nachvollziehbar. Am deutlichsten lässt sich ein kontinuierlicher Rückgang der Nachfrage nach dem Thema Gesundheit erkennen. Während sich bei Beratungsschecks aus dem Jahr 2016<sup>23</sup> noch 12,4 Prozent aller Vorhaben dem Thema Gesundheit widmeten, waren es 2019<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Da in der betrachteten Stichprobe nur 12 Beratungen enthalten sind, bei der der Beratungsscheck im Jahr 2015 ausgestellt wurde, werden aufgrund der großen statistischen Unsicherheit die Anteilswerte für 2015 nicht interpretiert.

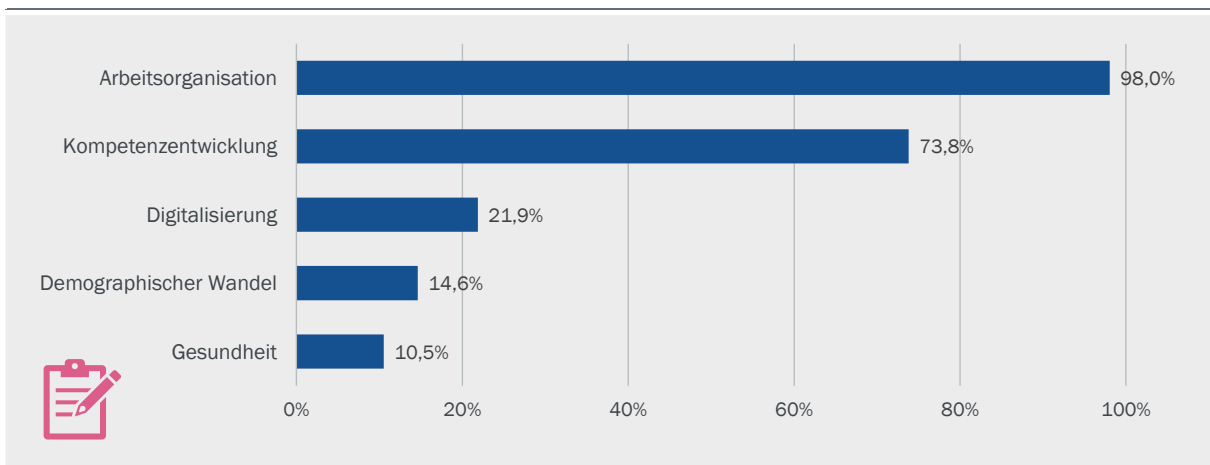
<sup>24</sup> Hier werden nur Beratungsschecks betrachtet, die vor März 2019 ausgegeben wurden (n = 45).

nur noch 6,7 Prozent. Die Häufigkeit des Themenfelds Digitalisierung unterliegt – anders als sich vielleicht vermuten ließe – keiner klaren Tendenz im Zeitverlauf.

Differenziert nach Betriebsgröße stechen die mittleren Unternehmen zwischen 200 und 249 Beschäftigten hervor. So fragten diese überdurchschnittlich häufig die Themen demographischer Wandel (34,8 %) und Gesundheit (17,4 %) nach und hatten umgekehrt seltener Beratungsbedarf im Bereich Digitalisierung (8,7 %). Die übrigen Größenklassen unterscheiden sich hingegen nicht nennenswert vom Durchschnitt über alle Beratungsfälle.

**Abbildung 8: Potentialberatungen nach geplanten Themenfeldern**

n = 1.435 (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Beratungsprotokolle (Datenlieferung der G.I.B.)

Abbildung 9 zeigt, welche Themen während des Evaluationszeitraums im Rahmen der Potentialberatung bearbeitet wurden. Die Themen werden in Oberkategorien, die mehrere konkretisierende Unterkategorien subsumieren, dargestellt. Die Angabe mindestens einer der Unterkategorien im Abschlussfragebogen wird automatisch auch zur jeweiligen Oberkategorie hinzugezählt. Eine Oberkategorie kann dagegen auch allein angegeben werden. Somit haben die Oberkategorien stets den höchsten Wert innerhalb eines Themenbündels.

Wie die Ergebnisse zeigen, befassten sich – analog zur Verteilung der geplanten Themenfelder – nahezu alle beratenen Unternehmen mit Fragen der Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung (96,6 %). Im Vordergrund standen dabei vor allem die (Weiter-)Entwicklung der Aufbauorganisation (75,6 %), der Ablauforganisation (84,6 %) sowie der internen Kooperation und Kommunikation (76,4 %). Weitere Themen innerhalb dieser Oberkategorie, insbesondere die (Weiter-)Entwicklung der externen Kooperation und Kommunikation (19,3 %) sowie die Telearbeit (2,6 %) wurden hingegen deutlich seltener bearbeitet.

Das zweit wichtigste Themenfeld im Evaluationszeitraum war die Personalentwicklung und Personalplanung (72,9 %), darunter insbesondere die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen (62,4 %). Zwei weitere Themenfelder wurden bei etwa jeder zweiten Potentialberatung bearbeitet – Strategische Unternehmensentwicklung (55,3 %) sowie Markstrategie/Marketing (48,2 %). Innerhalb der Strategischen Unternehmensentwicklung waren die Entwicklung der Unternehmenskultur (35,4 %) sowie das Controlling (31,6 %) am bedeutsamsten. Bei der Markstrategie bzw. beim



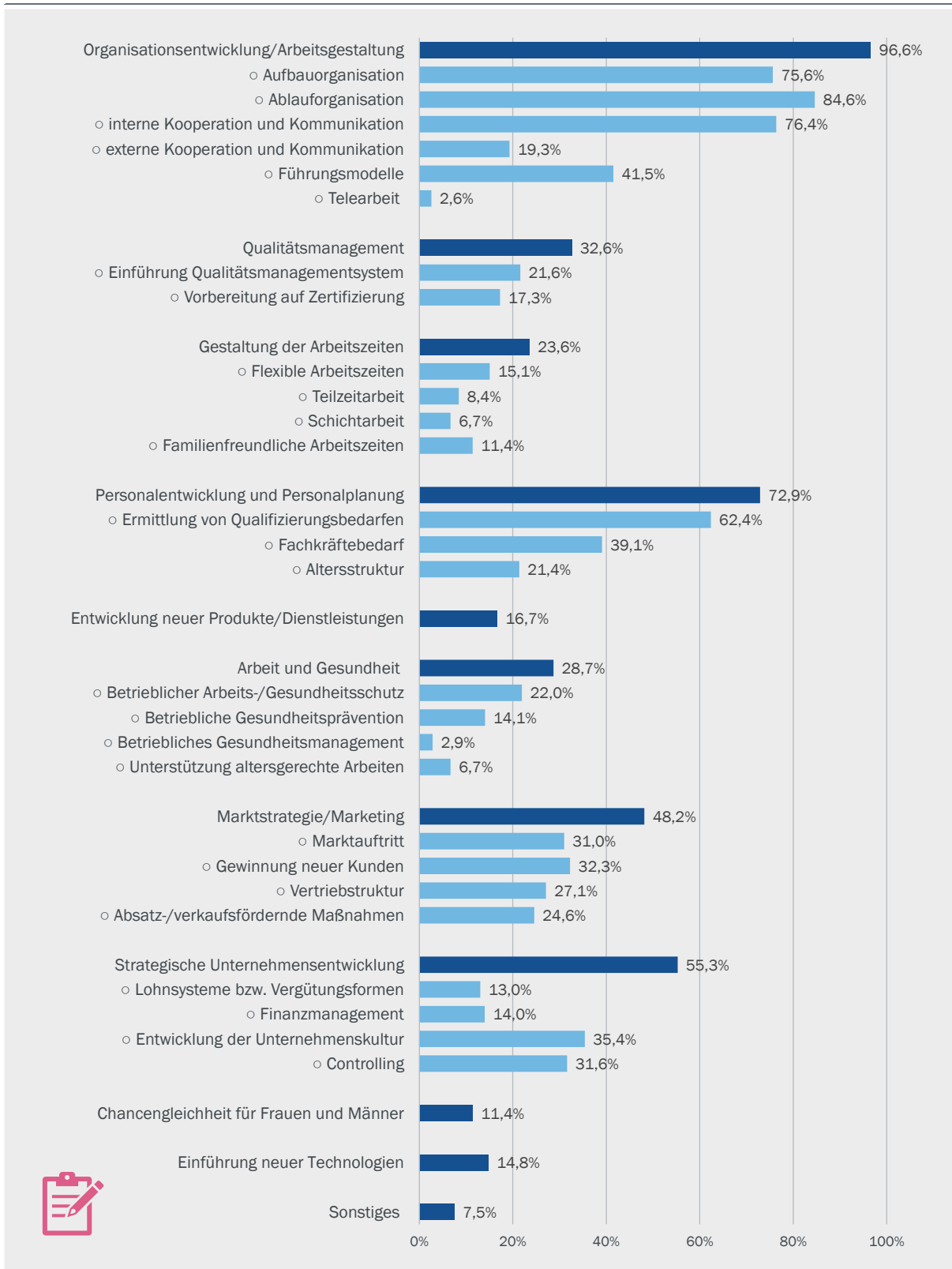
Marketing wurden alle auszuwählenden Teilbereiche ähnlich häufig adressiert, zuvorderst jedoch die Gewinnung neuer Kunden (32,3 %).

Bereiche mit arbeitsmarktpolitischer Bedeutung wie Arbeit und Gesundheit (28,7 %), Gestaltung der Arbeitszeiten (23,6 %) oder Chancengleichheit für Frauen und Männer (11,4 %) spielten bei den betrachteten Potentialberatungen eine deutlich geringere Rolle. Gleiches trifft auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (16,7 %) sowie die Einführung neuer Technologien (14,8 %) zu, die in weniger als jeder fünften Beratung bearbeitet werden.

Im Vergleich zu den von der G.I.B. dargestellten Auswertungen für das Jahr 2012 (Muth 2013: 14) stellten sich keine großflächigen Verschiebungen in Bezug auf die Häufigkeit der bearbeiteten Themen ein. Abweichungen liegen zumeist im einstelligen Prozentbereich. Ausnahmen bilden die Bereiche Markstrategie/Marketing (2012: 67,2 %) sowie Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (2012: 32,2 %), deren relative Bedeutung im Evaluationszeitraum stark gesunken ist.

**Abbildung 9: Im Rahmen der Potentialberatung bearbeitete Themen**

n = 1.435 (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

## 3.5 Umsetzungsfaktoren

Als Umsetzungsfaktoren werden im Rahmen dieser Evaluation die Dauer des gesamten Förderprozesses, der Zugang der Unternehmen zum Förderangebot sowie bisherige Erfahrungen der Betriebe mit Unternehmensberatungen untersucht. Zuletzt wird die Sicht der geförderten Unternehmen auf die Qualität und Art der Beratung sowie die administrativen Verfahren rund um das Förderinstrument dargestellt.

### 3.5.1 Dauer der Beratung und des Förderverfahrens

Aus den Förderdaten, den Angaben in den Beratungsprotokollen sowie aus dem Abschlussmonitoring lässt sich die Dauer des gesamten Beratungszyklus rekonstruieren. Ein Förderfall, der mit der Erstberatung und der Ausgabe des Beratungsschecks beginnt und mit der Bewilligung der Förderung endet (Abschnitt 2.2), dauerte im Evaluationszeitraum im Durchschnitt der betrachteten 1.435 Potentialberatungen knappe 11 Monate (322,5 Tage). Damit hat sich der Zeitraum im Vergleich zu den von der G.I.B. im Jahr 2012 untersuchten Potentialberatungen verlängert – damals betrug die durchschnittliche Dauer 6,5 Monate. Bei dem Vergleich ist allerdings zu berücksichtigen, dass in der Auswertung 2012 von dem Beginn der Beratungsleistung ausgegangen wurde, nicht bereits ab Ausgabe des Beratungsschecks. Zudem bestand damals die Vorgabe, dass der Antrag auf Bewilligung innerhalb von neun Monaten nach Ausgabe des Beratungsschecks gestellt werden musste, was den Zeitraum nach oben hin begrenzt. Auch nach Abzug der durchschnittlichen Tageszahl, die von Ausgabe des Beratungsschecks bis zum Beginn der Potentialberatung vergeht, vergeht in der aktuellen Auswertung insgesamt mehr Zeit zwischen Beratungsbeginn und Bewilligung.

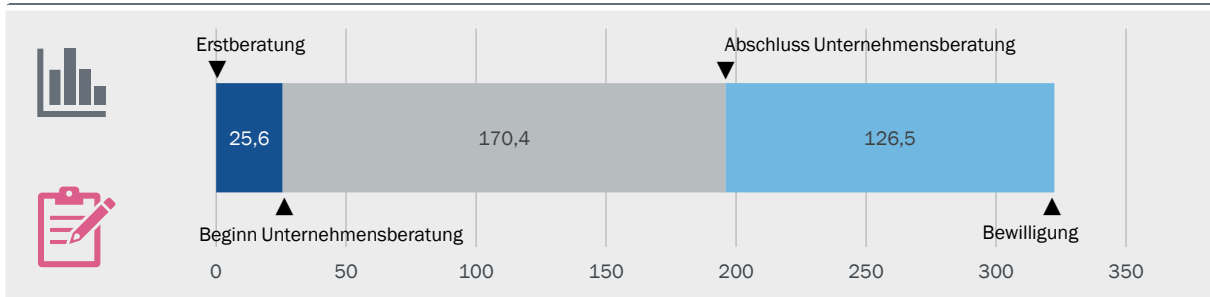
Die beratenen Unternehmen begannen durchschnittlich bereits innerhalb des ersten Monats nach der Ausgabe des Beratungsschecks mit der eigentlichen Beratung – im Mittel vergingen 25,6 Tage bis Beratungsstart. Der Beratungskontakt zur Unternehmensberatung erstreckt sich dann im Durchschnitt über etwas weniger als ein halbes Jahr (170,4 Tage). Nach Abschluss der tatsächlichen Unternehmensberatung vergingen weitere 4 Monate (126,5 Tage), bis der Förderbescheid ausgestellt wurde. Wie lang die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei den Bezirksregierungen, also die Zeit von der Einreichung des Förderantrags bis zu dessen Bewilligung, betrug, lässt sich anhand der von der G.I.B. zur Verfügung gestellten Daten nicht überprüfen. Auffallend ist, dass alle genannten Zeitspannen enorm großen Schwankungen unterliegen. So betrug etwa die kürzeste Dauer für den gesamten Zyklus von Erstgespräch bis Bewilligung weniger als einhalb Monate (42 Tage), während die längste beobachtete Zeitspanne<sup>25</sup> mehr als drei Jahre (1.175 Tage) umfasste.

<sup>25</sup> Die hier untersuchte Zeitdifferenz ist durch die Eingrenzung des Evaluationszeitraums (Abschnitt 2.2) nach oben beschränkt. Es besteht die Möglichkeit, dass im Einzelfall eine noch größere Zeitspanne vorliegt.

**Abbildung 10: Phasen der Potentialberatung und ihre durchschnittliche Dauer**

in Tagen

n = 1.435



Quelle: Beratungsprotokolle, Abschlussmonitoring, Förderdaten (Datenlieferung der G.I.B.)

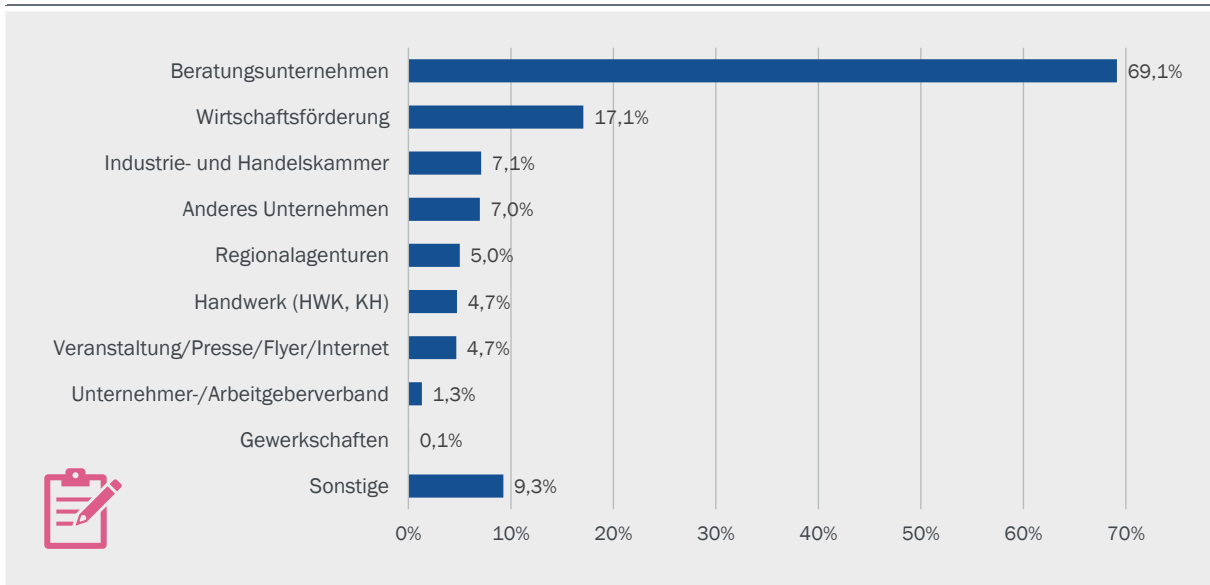
### 3.5.2 Zugang zum Förderangebot

Bei der im Abschlussmonitoring gestellten Frage, wie die beratenen Unternehmen auf das Förderangebot aufmerksam gemacht wurden (Abbildung 11), nehmen – wie auch schon in den Jahren 2011 und 2012 (Muth 2013: 26) – die Beratungsunternehmen eine herausragende Stellung ein. Knapp 70 Prozent aller KMU haben über diesen Weg von der Potentialberatung erfahren. Die zweit wichtigste Informationsquelle sind Wirtschaftsförderungen mit einem Anteil von 17,1 Prozent. Alle anderen Wege, um Unternehmen auf die Potentialberatung aufmerksam zu machen, waren in weniger als einem Zehntel aller Beratungen relevant. Eine Weiterempfehlung etwa durch andere Unternehmen erfolgte in 7,0 Prozent. Am untersten Ende der Skala stehen Unternehmer- und Arbeitgeberverbände (1,3 Prozent) sowie Gewerkschaften (0,1 Prozent).

Die dargestellte Rangfolge ist nahezu unabhängig von der Betriebsgröße, Beratungsunternehmen sind über alle Größenklassen hinweg die mit Abstand wichtigste Informationsquelle. Allerdings nimmt deren relative Bedeutung gegenüber anderen Akteuren mit einer steigenden Anzahl an Beschäftigten etwas ab.

**Abbildung 11: Informationsquellen der beratenen Unternehmen über das Förderangebot**

Mehrfachantwort möglich (n = 1.435)



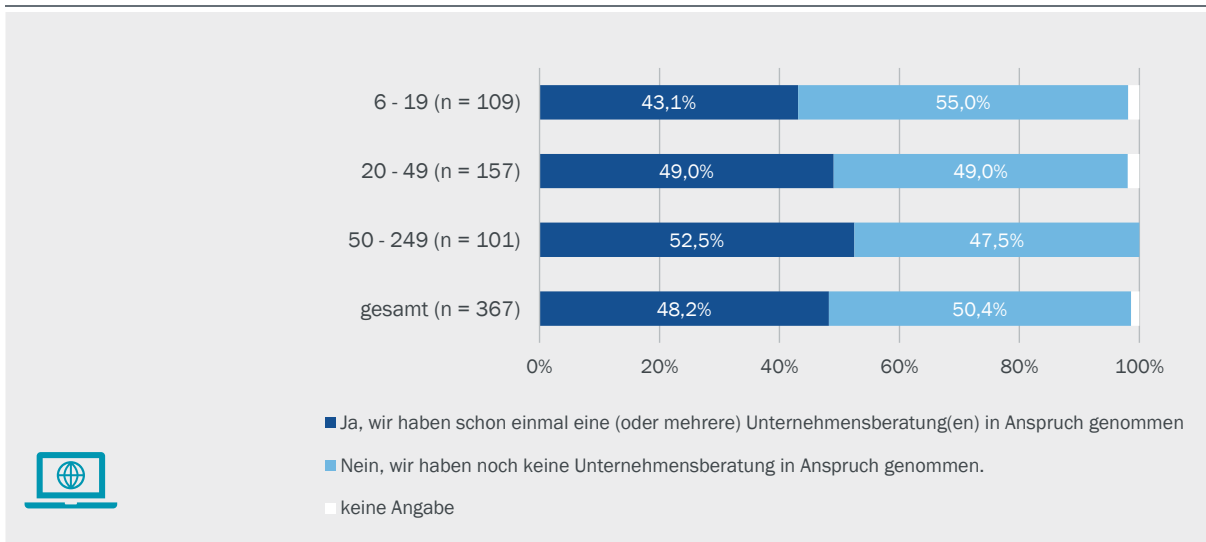
Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

### 3.5.3 Bisherige Erfahrungen mit Unternehmensberatung

Eine Determinante, die die Inanspruchnahme der Leistung einer öffentlich geförderten Unternehmensberatung beeinflussen kann, sind ähnlich gelagerte Erfahrungen in der Vergangenheit. Von den 367 Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, hatten knapp die Hälfte (48,2 %) bereits im Vorfeld der Potentialberatung schon mindestens einmal mit einer Unternehmensberatung zusammengearbeitet (Abbildung 12). 50,4 Prozent verneinten dies. Differenziert nach Betriebsgröße, zeigt sich in der Tendenz ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Beschäftigten und bisherigen Erfahrungen mit Unternehmensberatungen. Was unterschiedliche Branchenklassen betrifft, ist die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen bei Handels- und Dienstleistungsunternehmen etwas seltener (44,3 %), im verarbeitenden Gewerbe hingegen etwas häufiger (51,1 %) als im Durchschnitt verbreitet.

**Abbildung 12: Bisherige Erfahrungen mit Unternehmensberatungen, nach Betriebsgröße**

Frage: Hatten Sie bereits vor der Inanspruchnahme der Potentialberatung schon einmal eine (oder mehrere) Unternehmensberatung(en) in Anspruch genommen?



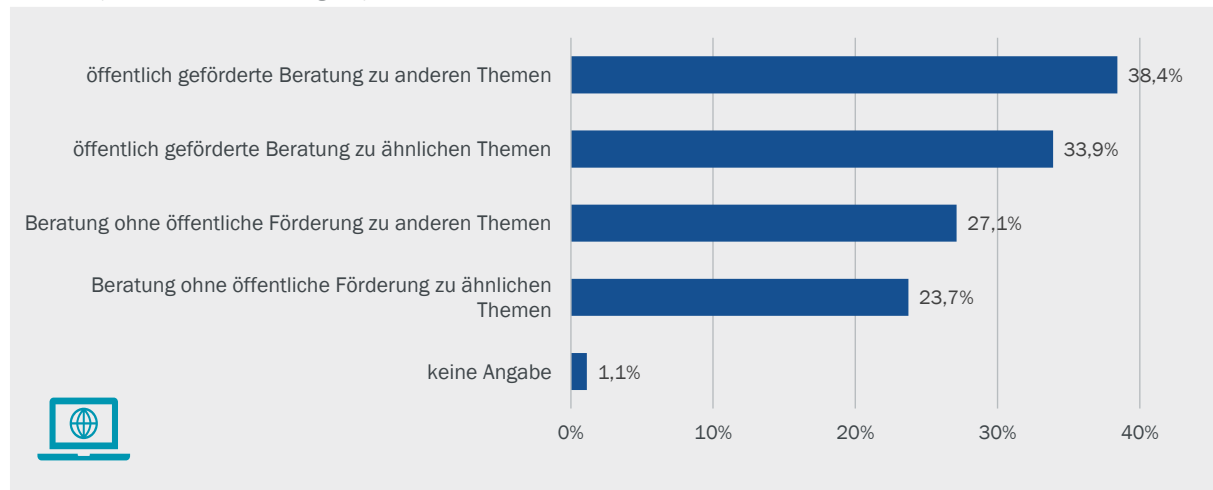
Hinweis: Prozentwerte > 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
 Quelle: Unternehmensbefragung

Diejenigen 177 Unternehmen, die obige Frage mit „Ja“ beantworteten, wurden zusätzlich nach der Art der bisherigen Erfahrung mit Unternehmensberatungen gefragt. Dabei stellt sich heraus, dass eine zurückliegende Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen keine Seltenheit darstellt (Abbildung 13). 38,4 Prozent dieser Unternehmen ließen sich eine Beratung zu anderen Themen wie in der Potentialberatung öffentlich bezuschussen, 33,9 Prozent nutzen finanzielle Fördermöglichkeiten zu ähnlichen Themen wie in der aktuellen Potentialberatung. Beratungserfahrung ohne öffentliche Förderung war hingegen etwas seltener verbreitet (27,1 % zu anderen Themen, 23,7 % zu ähnlichen Themen).

### Abbildung 13: Art der bisherigen Erfahrung mit Unternehmensberatung

Frage: War(en) diese frühere(n) Unternehmensberatung(en) öffentlich gefördert? Wurden dort schon einmal ähnliche Themen behandelt wie in der Potentialberatung?

n = 177 (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung

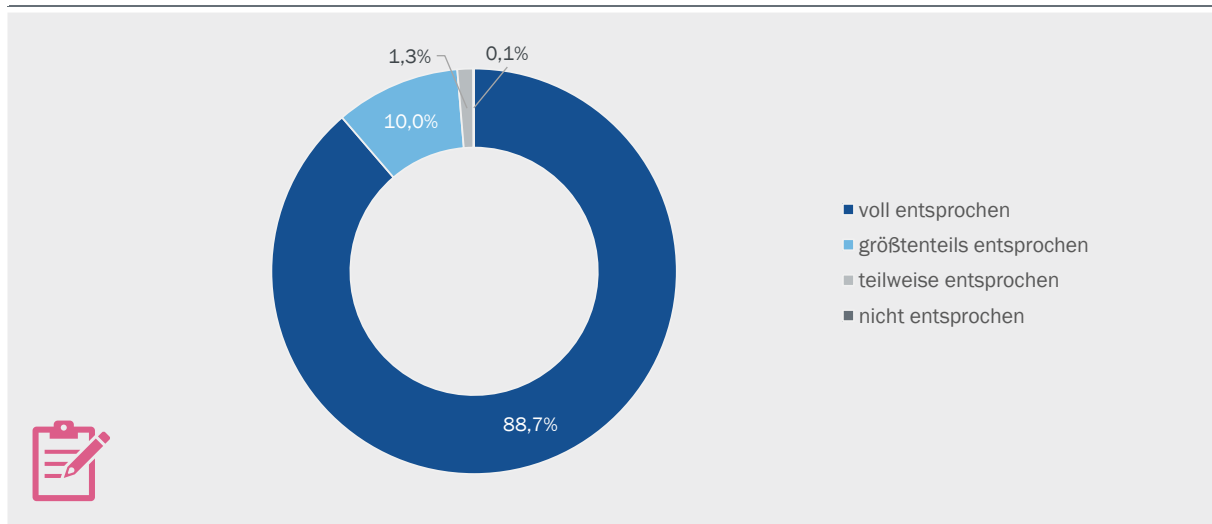
#### 3.5.4 Qualität und Art der Beratung

Der Grad der Zufriedenheit der Unternehmen mit den Unternehmensberatungen war im Evaluationszeitraum außerordentlich hoch (Abbildung 14). Knapp neun von zehn Unternehmen gaben zunächst im Zuge des Abschlussmonitorings an, die Beratung durch die Unternehmensberatung habe den eigenen Erwartungen „voll entsprochen“. Bei weiteren 10 Prozent wurde den Erwartungen „größtenteils entsprochen“. Unternehmen, deren Erwartungen nur teilweise oder gar nicht entsprochen wurde, gab es nur in sehr wenigen Fällen (1,4 %). Damit unterscheiden sich die hier dargestellten Ergebnisse kaum von den Zahlen, die die G.I.B. für die Jahre 2011 und 2012 (Muth 2013: 24f.) präsentiert. Auffällige Zusammenhänge mit der Größe, Tarifbindung oder regionalen Lage der beratenen Unternehmen sind nicht festzustellen.

### Abbildung 14: Zufriedenheit mit Unternehmensberatung

Frage: Die Beratung durch die Unternehmensberatung hat unseren Erwartungen...

n = 1.435



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

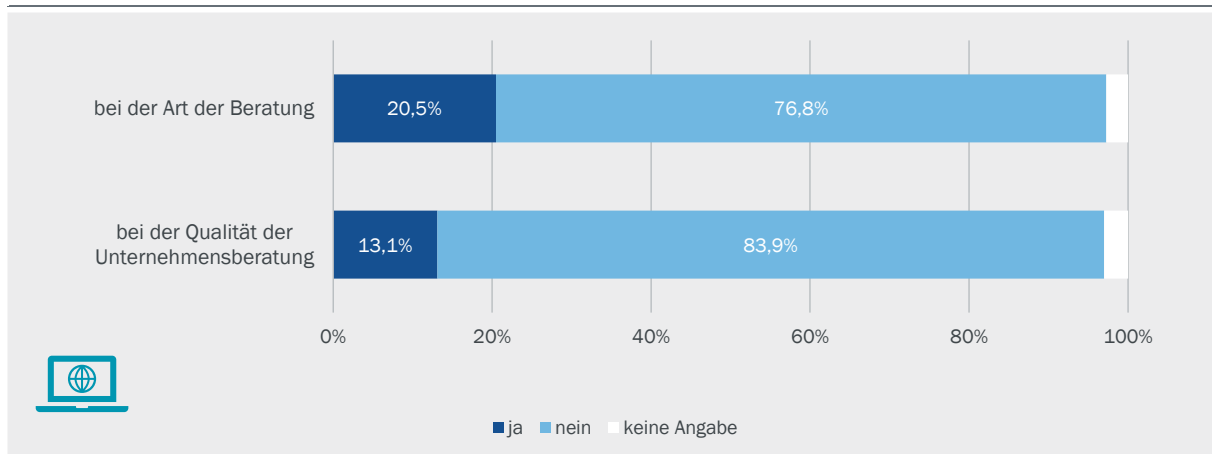
Die hohen Zufriedenheitswerte in Bezug auf die Beratungsleistungen spiegeln sich auch in den Ergebnissen der Unternehmensbefragung wider (Abbildung 15). Insgesamt sieht mit einem Fünftel (20,5 %) nur ein geringer Anteil der Unternehmen Verbesserungspotentiale bei der Art der Beratung. Die offen abgefragten Verbesserungsvorschläge deuten darauf hin, dass sich einige Unternehmen mehr Beratungsumfang bzw. flexibler anpassbare Beratungszyklen wünschen, in diesem Bereich gab es insgesamt zehn Nennungen. Angesichts der Qualität der Unternehmensberatung gehen nur 13 Prozent der befragten Unternehmen von Verbesserungspotentialen aus, während knapp 84 Prozent die Frage danach verneinen. Konkrete Verbesserungswünsche wurden insbesondere dahingehend geäußert, dass die Unternehmensberatungen über mehr branchenspezifisches Know-how verfügen sollten.



**Abbildung 15: Verbesserungspotentiale bei der Art und Qualität der Unternehmensberatung**

Frage: Sehen Sie Verbesserungspotentiale für die Ausgestaltung der Unternehmensberatung?

n = 367



Hinweis: Prozentwerte <5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Quelle: Unternehmensbefragung

### 3.5.5 Qualität der administrativen Begleitprozesse

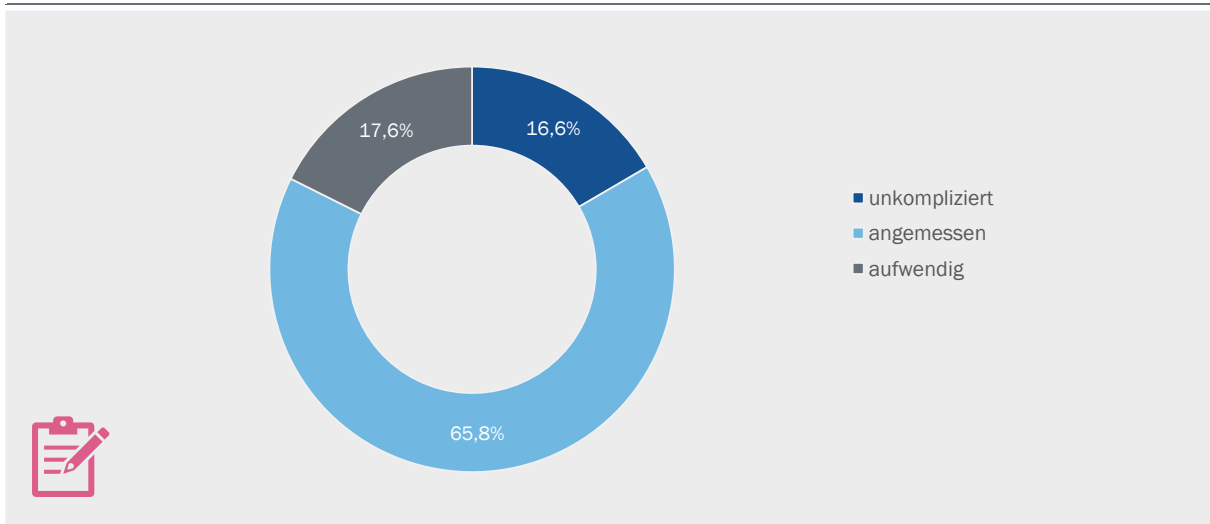
Der Erfolg eines Förderprogramms wird nicht zuletzt durch die Qualität der administrativen Begleitprozesse, z. B. in Bezug auf Antragstellung und Dokumentation, bestimmt. Für die Potentialberatung wurde ein Verfahren entwickelt, wonach Unternehmen eine grundsätzliche Befürwortung der Förderung in Form eines sog. Beratungsschecks erhalten (siehe 2.2), finanziell zunächst selbst in Vorleistung treten und nach Abschluss der Beratung die im Beratungsscheck in Aussicht gestellte Förderung bei der Bewilligungsbehörde beantragen können.

Dieses Beratungsscheckverfahren wurde im Evaluationszeitraum (Abbildung 16) nahezu gleich bewertet wie in den Jahren 2011 und 2012 (Muth 2013: 23), wobei die Resonanz insgesamt positiv ausfällt. Bei etwa zwei Drittel aller Beratungen - also bei der überwiegenden Mehrheit - bewerteten die beratenen Unternehmen das Beratungsscheckverfahren im Abschlussfragebogen als „angemessen“. In 16,6 Prozent der Fälle wurde es sogar als „unkompliziert“ empfunden, für weitere 17,6 Prozent war das Verfahren „aufwendig“. Die Bewertungen fallen unabhängig von der Betriebsgröße aus und auch im Abgleich mit den im Beratungsprotokoll angegebenen Themenschwerpunkten (Abbildung 8) ergeben sich keine Auffälligkeiten – bis auf eine Ausnahme: Im Rahmen von Beratungen, die das Themenfeld Gesundheit adressierten, wurde das Beratungsscheckverfahren überdurchschnittlich oft als „aufwendig“ bewertet (31,1 %).

### Abbildung 16: Bewertung des Beratungsscheckverfahrens

Frage: Das Beratungsscheckverfahren für Potentialberatung ist...

n = 1.435



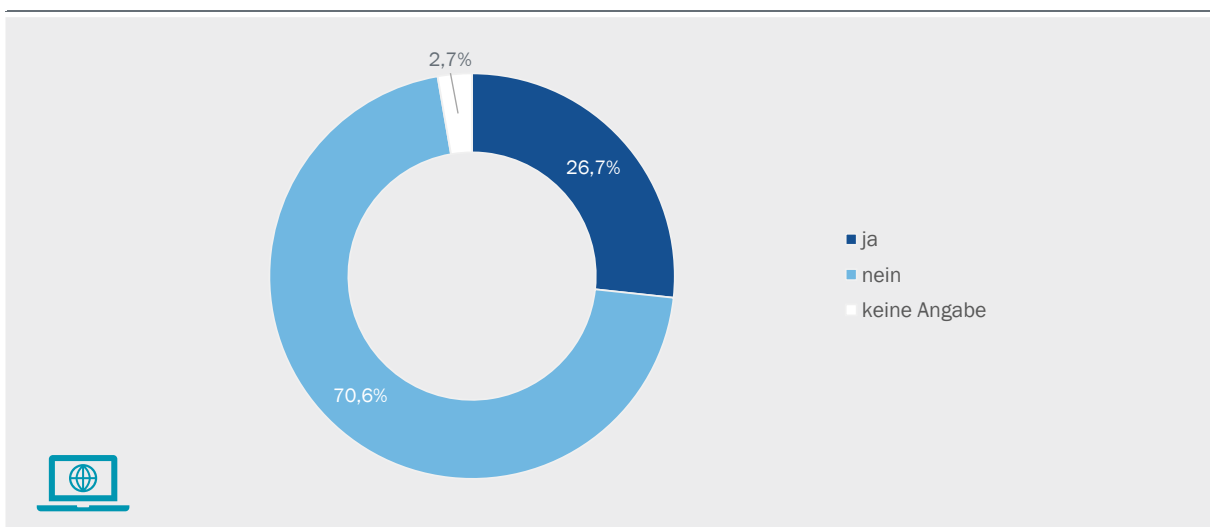
Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

Von den im Rahmen der Evaluation online befragten Unternehmen gaben etwas mehr als ein Viertel (26,7 %) an, dass sie Verbesserungspotentiale bei der administrativen Abwicklung der Förderung sehen (Abbildung 17). Bei den offen abgefragten konkreten Vorschlägen wird deutlich, dass das Antragsverfahren von einer nennenswerten Zahl von Unternehmen als zu zeitaufwendig und „papierlastig“ empfunden wird. Einige bezeichneten die Bürokratie als unverhältnismäßig im Vergleich zur Höhe der Förderung. Von einigen Unternehmen wurde deshalb der Wunsch geäußert, den Förderantrag inkl. der Einreichung von Nachweisen digital abwickeln zu können.

### Abbildung 17: Verbesserungspotentiale bei der administrativen Abwicklung

Frage: Sehen Sie Verbesserungspotentiale bei der administrativen Abwicklung der Förderung

n = 367



Quelle: Unternehmensbefragung

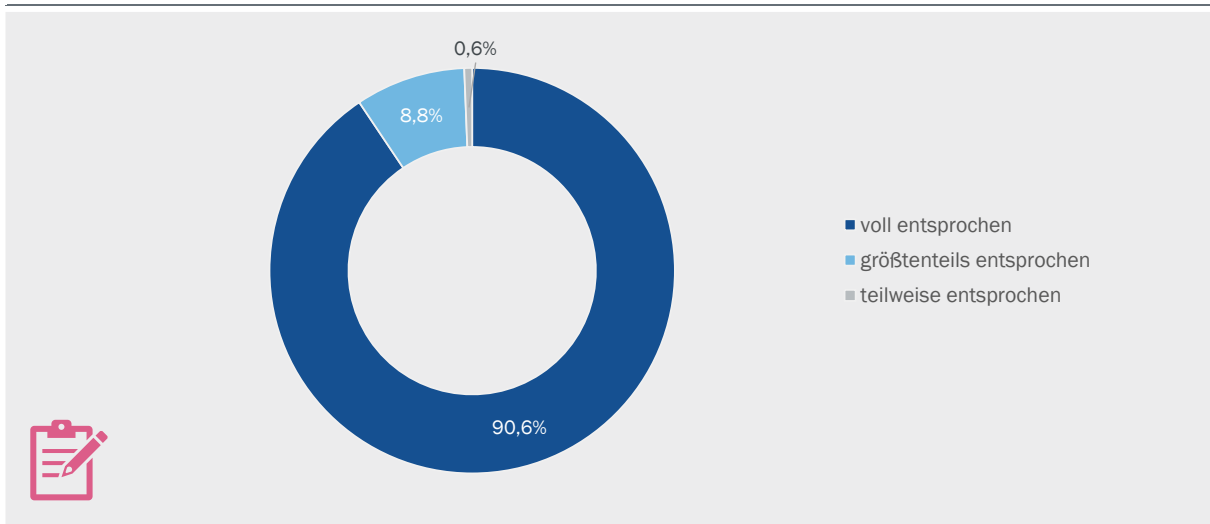
Die Beratungsstellen, die für die Antragsberatung und Ausstellung des Beratungsschecks zuständig sind, erhielten im Rahmen des Abschlussmonitorings analog zu den Unternehmensberatungen (Abschnitt 3.5.4) äußerst hohen Zuspruch. Nur in einer geringen Anzahl der Fälle hat die Beratung den Erwartungen der Unternehmen nur teilweise entsprochen, kein einziges der Unternehmen im Rahmen der untersuchten 1.435 Potentialberatungen gab an, dass den eigenen Erwartungen „nicht entsprochen“ wurde.

---

**Abbildung 18: Zufriedenheit mit der Beratungsstelle**

Frage: Die Beratung durch die Beratungsstelle hat unseren Erwartungen...

n = 1.435



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

## 4 Ergebnisse und Wirkungen

---

Das Wirkungsmodell in Kapitel 2.4 bildet die intendierten Ergebnisse und Wirkungen des Instruments ab. Die Befunde des Abschlussmonitorings und der Online-Befragung geben Aufschluss, inwiefern diese in den geförderten Betrieben auch tatsächlich eintreten. Im folgenden Kapitel wird zunächst darauf eingegangen, welche Maßnahmen in den Unternehmen eingeleitet wurden und welche davon sich aus Sicht der Unternehmen bewährt haben (Ergebnisse). Danach wird beschrieben, welche Wirkungen in den Unternehmen eingetreten sind, wobei nacheinander betriebswirtschaftliche, personalpolitische und strategische Wirkungen betrachtet werden. Anschließend werden Ergebnisse zur Beteiligungsorientierung im Rahmen der Potentialberatung dargestellt, sowohl zur Verbreitung der Formate der Beteiligung als auch zur Bewertung dieses Ansatzes durch die Unternehmen. Zuletzt richtet sich der Blick auf die nicht-intendierten Wirkungen, d.h. auf die Mitnahmeeffekte der Förderung.

### 4.1 Ergebnisse: Maßnahmen infolge der Potentialberatung

Die Entwicklung von betriebspezifischen Lösungen und Maßnahmen ist ein Kernziel der Potentialberatung. Neben der reinen Entwicklung und Einführung von neuen Maßnahmen ist vor allem von Bedeutung, ob sich diese im Anschluss im betrieblichen Ablauf bewähren und damit tatsächlich einen Nutzen für die Unternehmen bringen.

#### 4.1.1 Eingeleitete Maßnahmen

Analog zu den bearbeiteten Themen wird im Rahmen des Abschlussmonitorings erfragt, zu welchen Themenfeldern Maßnahmen eingeleitet wurden. Da im Rahmen einer Unternehmensberatung meist aus verschiedenen potentiellen Interventionsbereichen diejenigen ausgewählt werden, bei denen mit Auswirkungen auf die weitere Entwicklung des beratenen Unternehmens zu rechnen ist, wurden insgesamt weniger Maßnahmen eingeleitet als Themenfelder bearbeitet wurden (vgl. Abbildung 9). Wie aus Abbildung 19 hervorgeht, bleibt beim Vergleich der bearbeiteten Themen mit den eingeleiteten Maßnahmen die Rangfolge der einzelnen Themenbündel jedoch bestehen.

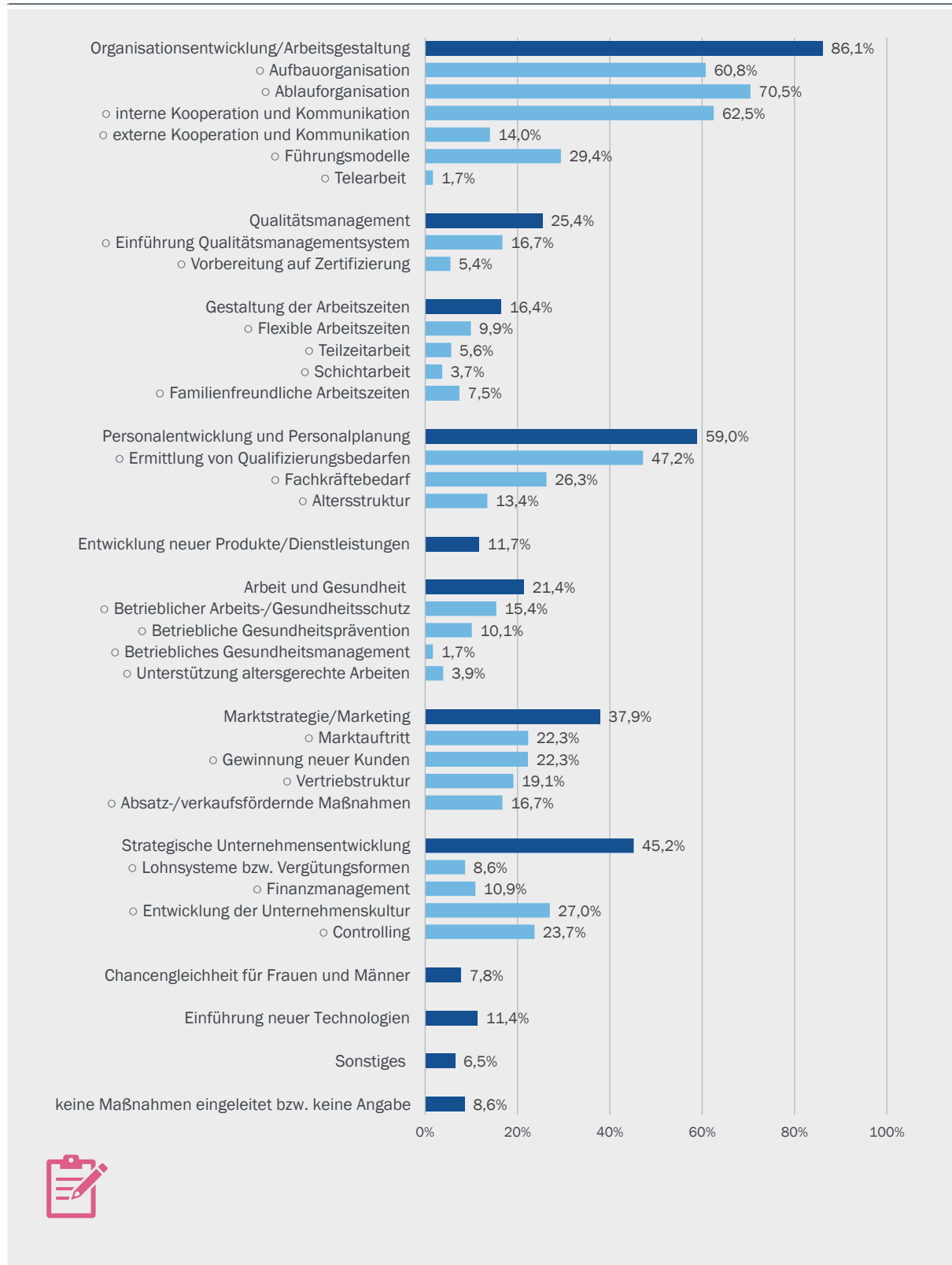
In mehr als vier von fünf Potentialberatungen (86,1 %) wurden Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung eingeleitet, dabei am häufigsten in Bezug auf die Ablauforganisation (70,5 %). An zweiter Stelle folgt die Personalentwicklung und Personalplanung mit 59,0 Prozent, danach die strategische Unternehmensentwicklung (45,2 %) sowie der Bereich Markstrategie/Marketing (37,9 %). Analog zur geringeren Häufigkeit ihrer Bearbeitung wurden Maßnahmen zur Einführung neuer Technologien (11,4 %) sowie zur Chancengleichheit von Frauen und Männern (7,8 %) am seltensten in die Wege geleitet. Bei 8,6 Prozent aller Potentialberatungen wurden entweder keine Maßnahmen eingeleitet oder die Frage wurde nicht beantwortet.

Die größte Diskrepanz zwischen bearbeiteten Themen und eingeleiteten Maßnahmen stellt sich bei der Personalentwicklung und Personalplanung ein (-13,9 Prozentpunkte), während diese bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen am geringsten ausfällt (-5 Prozentpunkte). Im Abgleich mit den Auswertungen der G.I.B. für das Jahr 2012 (Muth 2013: 18) fällt auf, dass

die Anteilswerte für die Einleitung von Maßnahmen im hier betrachteten Evaluationszeitraum für einige Oberkategorien deutlich geringer ausfallen. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (2012: 24,3 %) sowie die Themenfelder Markstrategie/Marketing (2012: 57,5 %) und strategische Unternehmensentwicklung (2012: 54,4 %).

**Abbildung 19: Im Rahmen der Potentialberatung eingeleitete Maßnahmen**

Mehrfachantwort möglich (n = 1.435)



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B)

#### 4.1.2 Bewährung der eingeleiteten Maßnahmen

Anknüpfend an die im Abschlussmonitoring erhobene Frage nach den eingeleiteten Maßnahmen wurde in der Online-Befragung danach gefragt, welche dieser Maßnahmen sich nach der Einleitung auch tatsächlich bewährt haben. Den Befragten wurden jeweils nur die Themen eingeblendet, zu denen ihr Unternehmen laut Selbstauskunft Maßnahmen eingeleitet hat.

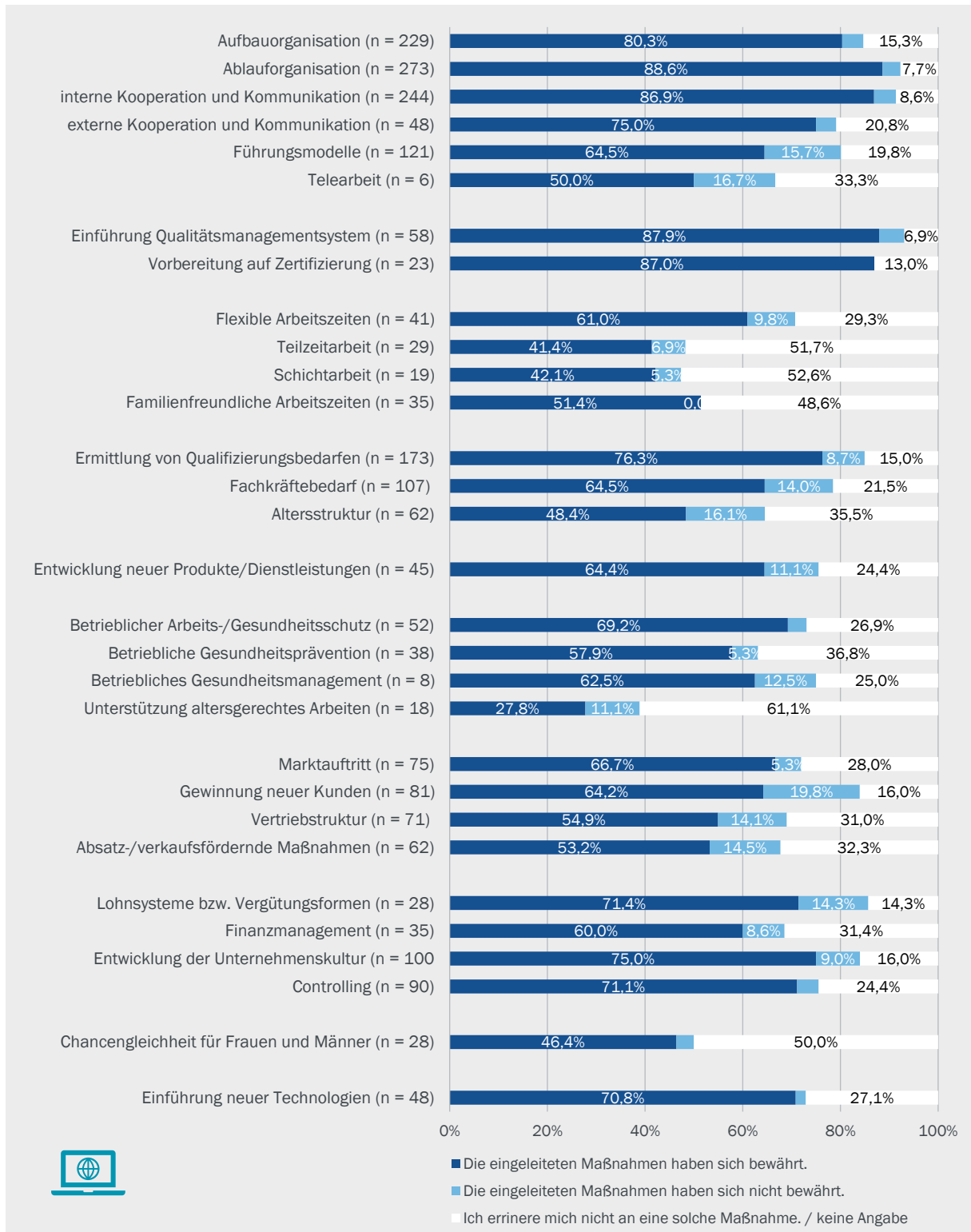
Beim Blick auf die Ergebnisse fällt auf, dass bei einigen Maßnahmen mehr als die Hälfte der Befragten „Ich erinnere mich nicht mehr an eine solche Maßnahme“ angegeben hat bzw. keine Angabe gemacht hat. Eine Erklärung hierfür kann sein, dass die Befragung nicht zwingend von derselben Person beantwortet wurde, die auch das Abschlussmonitoring ausgefüllt hat. Möglich ist weiterhin, dass die Unternehmen meist Maßnahmen zu mehreren Themen eingeleitet haben und nicht alle gleichermaßen in Erinnerung geblieben sind.

Sofern sich die Befragten an die Maßnahmen erinnern, wurde deutlich häufiger angegeben, dass sich die Maßnahmen bewährt haben, als dass sie sich nicht bewährt haben. Dieses positive Ergebnis gilt grundsätzlich für Maßnahmen in allen Themenfeldern. Jedoch scheint das Risiko, dass sich eingeführte Maßnahmen im Anschluss nicht bewähren, bei bestimmten Themenfeldern höher zu sein als bei anderen: Im Bereich Marktstrategie/Marketing gab es teilweise höhere Werte für „Die eingeleiteten Maßnahmen haben sich nicht bewährt“ – dies betrifft die Gewinnung neuer Kunden (19,8 %), Vertriebsstruktur (14,1 %) und Absatz-/verkaufsfördernde Maßnahmen (14,5 %). Weshalb genau sich diese Maßnahmen nicht bewährt haben, kann nicht weiter festgestellt werden. Eine mögliche Erklärung könnte jedoch sein, dass der Erfolg betrieblicher Maßnahmen auch von externen Faktoren abhängig ist und nicht allein durch das Unternehmen beeinflusst werden kann. Auch könnten solche Maßnahmen möglicherweise aufgrund messbarer „harter“ Indikatoren schneller als gescheitert interpretiert werden (z. B. stagnierende Zahl an Neukunden oder Absatzzahlen), als beispielsweise Maßnahmen zum Marktauftritt, die auch seltener als nicht bewährt wahrgenommen werden (5,3 %). Darüber hinaus gehören Maßnahmen aus dem Bereich Marktstrategie/Marketing nicht zum Kernbereich der Potentialberatung, weshalb bei der Beratung eventuell weniger Fokus auf diese Themen gelegt wurde.

Die höchsten Werte für „Die eingeleiteten Maßnahmen haben sich bewährt“ sind bei Maßnahmen im Bereich Organisationsentwicklung/Arbeitsgestaltung zu verzeichnen – der Themenbereich, in dem auch quantitativ die meisten Maßnahmen entwickelt wurden. Maßnahmen zur Aufbauorganisation (80,3 %), zur Ablauforganisation (88,6 %), zur internen Kooperation und Kommunikation (86,9 %) sowie zur externen Kooperation und Kommunikation (75,0 %) scheinen besonders häufig einen tatsächlichen Nutzen für die beratenen Unternehmen zu entfalten. Der Nutzen eingeleiteter Maßnahmen zu Führungsmodellen (64,0 %) scheint im Vergleich etwas voraussetzungsvoller zu sein.

**Abbildung 20: Langfristiger Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen**

Frage: Welche dieser eingeleiteten Maßnahmen haben sich Ihrer Meinung nach bewährt?



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
Quelle: Unternehmensbefragung

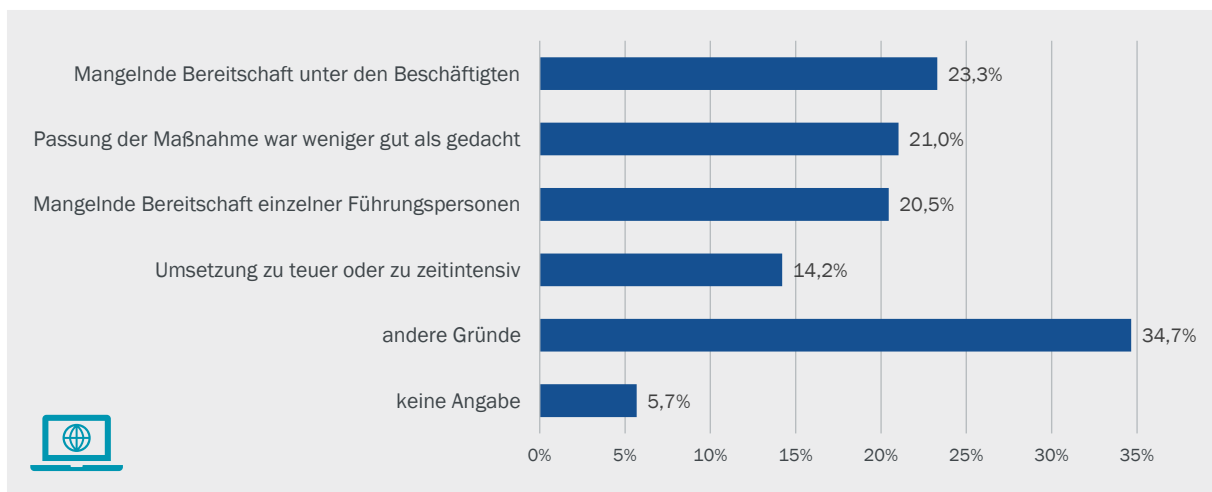


Unternehmen, die bei den abgefragten Maßnahmen angegeben haben, diese hätten sich nicht bewährt, wurden anschließend nach den Gründen für das Scheitern der Maßnahme gefragt. Bei der Interpretation der im Folgenden beschriebenen Prozentwerte ist zu beachten, dass sich diese auf die Anzahl der nicht bewährten Maßnahmen beziehen, nicht auf die Anzahl der Unternehmen. Der häufigste Grund für das Scheitern ist laut Aussage der Befragten eine mangelnde Bereitschaft unter den Beschäftigten (23,3 %).<sup>26</sup> Daneben war bei 20,5 Prozent der gescheiterten Maßnahmen die mangelnde Bereitschaft einzelner Führungspersonen der Grund bzw. ein Grund. Bei 21,0 Prozent der nicht-bewährten Maßnahmen spielte es eine Rolle, dass die Passung der Maßnahme weniger gut war als gedacht. Nur bei 14,2 Prozent der Maßnahmen lag es daran, dass die Umsetzung zu teuer oder zu zeitintensiv war. Auffällig ist zudem der recht hohe Anteil für die Angabe „andere Gründe“, was auf die vielfältigen Kontextbedingungen hindeutet, die den Erfolg einer Maßnahme beeinflussen können.

**Abbildung 21: Gründe für das Scheitern von Maßnahmen**

Frage: Warum haben sich die eingeleiteten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen nicht bewährt?

n = 176 nicht bewährte Maßnahmen in 86 Unternehmen (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung

#### 4.1.3 Planung neuer Arbeitsplätze

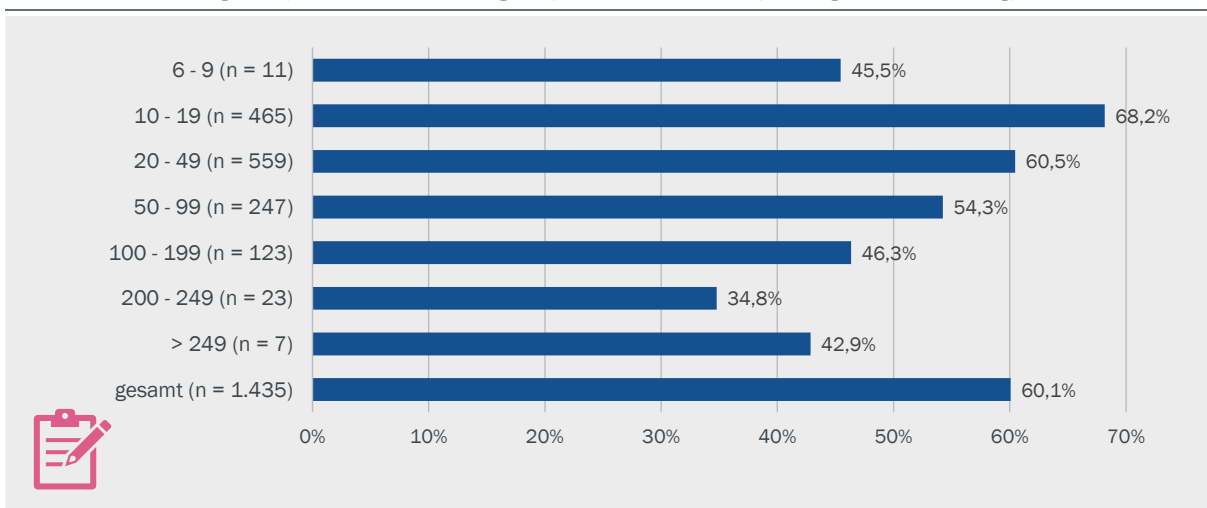
Das Abschlussmonitoring enthält zudem die Frage, ob das beratene Unternehmen die Einrichtung neuer Arbeitsplätze plant. 60,1 Prozent der Unternehmen bejahen dies. Bei Betrachtung der Antworten differenziert nach Betriebsgröße wird ersichtlich, dass die Absicht, neue Arbeitsplätze zu schaffen, in Zusammenhang mit der Betriebsgröße steht. Ausgenommen der „Randkategorien“, die jeweils nur sehr geringe Fallzahlen aufweisen, sinken die Zustimmungswerte mit Zunahme

<sup>26</sup> 85,8 % der befragten Personen in den Unternehmen waren die Geschäftsleitungen oder Assistenzen der Geschäftsleitung, nur 3,0 % waren Personalleitungen (andere: 7,9 %, keine Angabe: 3,3 %).

der Beschäftigtenzahlen. So planen im Bereich von zehn bis 19 Beschäftigten mehr als zwei Drittel (68,2 %) die Einrichtung weiterer Arbeitsplätze, bei Unternehmen mit 200 bis 249 Beschäftigten trifft dies nur bei rund einem Drittel aller abgeschlossenen Potentialberatungen zu.

Beträchtliche Unterschiede zeigen sich auch je nach Region, in der die beratenen Unternehmen ansässig sind. So hatte die Region Bergisches Städtedreieck mit 72,0 Prozent den höchsten Anteil an Beratungen, in deren Folge neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollten, gefolgt von den Regionen Bonn / Rhein Sieg (69,2 %) und der Region Aachen (67,1 %). Weit unterdurchschnittliche Zustimmungswerte bekam die entsprechende Frage hingegen in den Regionen Mülheim-Essen-Oberhausen (48,9 %), Mittleres Ruhrgebiet (48,5 %) sowie der Märkischen Region (47,3 %), wo jeweils weniger als die Hälfte aller Potentialberatungen in der Absicht der beratenen Unternehmen mündeten, zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen.

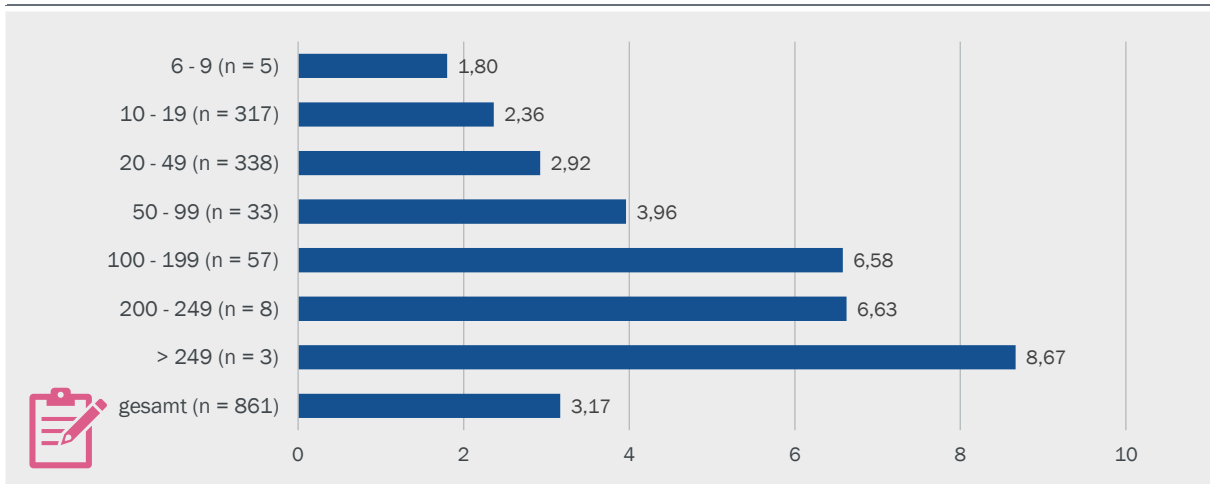
**Abbildung 22: Anteil der beratenen Unternehmen, die die Einrichtung neuer Arbeitsplätze planen**  
nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende) zu Beginn der Beratung)



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

Wenn Arbeitsplätze geschaffen werden sollten (d. h. obige Frage mit „Ja“ beantwortet wurde), dann planten die Unternehmen nach Abschluss der hier betrachteten Potentialberatungen im Durchschnitt 3,17 Arbeitsplätze einzurichten (Abbildung 23). Bei etwa 2,3 Prozent dieser Beratungen waren mehr als 10 Arbeitsplätze geplant, in einem Fall sogar 50. Der geplante Umfang der einzurichtenden Arbeitsplätze nimmt im Durchschnitt mit steigender Betriebsgröße zu. Die Planungen der beratenen Unternehmen im Hinblick auf die Einrichtung neuer Arbeitsplätze unterscheiden sich hier nicht merklich gegenüber dem Jahr 2012. Sowohl hinsichtlich der Frage, ob überhaupt neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollen, als auch zu deren Anzahl ermittelte die G.I.B. im Rahmen des Jahresberichts 2012 sehr ähnliche Werte (Muth 2013: 20-22).

**Abbildung 23: Durchschnittliche Anzahl der geplanten Arbeitsplätze der beratenen Unternehmen nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende) zu Beginn der Beratung)**



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

## 4.2 Wirkungen der Potentialberatung

Die Fragen nach den Wirkungen der Potentialberatung gehen darüber hinaus, ob die Zielgruppe der Unternehmen erreicht und die Maßnahmen wie geplant implementiert wurden. Vielmehr ist es das Ziel zu erfahren, inwiefern durch die Potentialberatung Veränderungen in den Unternehmen – bei den Beschäftigten, der Unternehmensorganisation, bei betriebswirtschaftlichen Kennzahlen oder der strategischen Aufstellung – eingetreten sind.

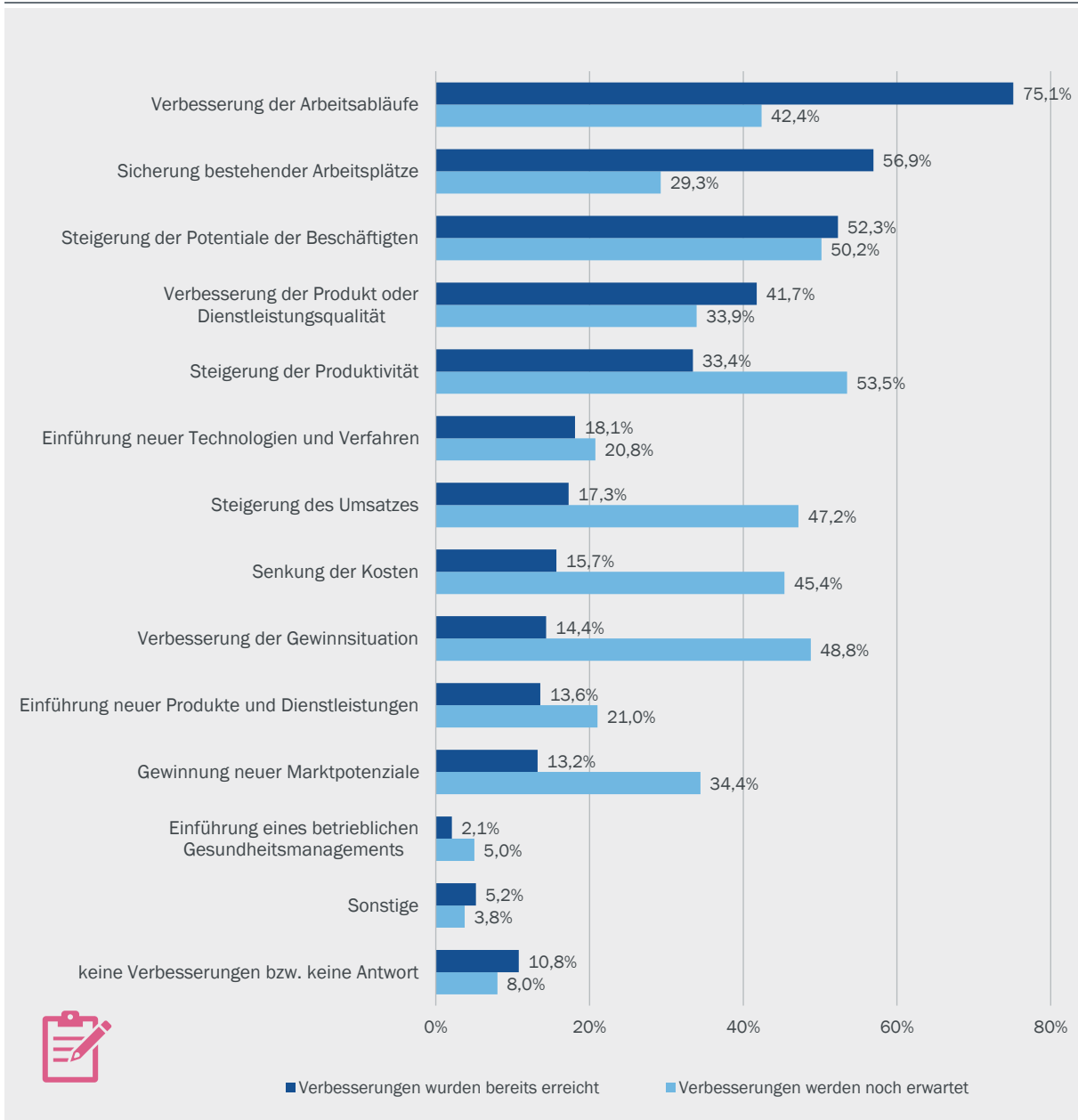
Erste Hinweise auf mögliche mittel- bis langfristige Wirkungen der Potentialberatung liefert das Abschlussmonitoring. Gefragt wurden die Unternehmen hier einerseits, welche Verbesserungen sie bereits nach Ende der Beratung sehen und andererseits, welche Verbesserungen sie noch erwarten.

Betriebswirtschaftliche und strategische Veränderungen treten i. d. R. mit stärkerer Zeitverzögerung ein als personalpolitische oder Veränderungen der Ablauforganisation. Denn personalpolitische Wirkungen wie z. B. eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten können bereits als direkter Effekt der Beteiligung während der Beratung entstehen. Auch effizientere Arbeitsabläufe können ein direktes Ergebnis der Einführung einer entsprechenden Maßnahme sein. Betriebswirtschaftliche und vor allen strategische Wirkungen hingegen werden meist erst mittel- oder langfristig nach Implementierung der entworfenen Maßnahmen sichtbar. Ein Blick in die Ergebnisse des Abschluss-Monitorings verdeutlicht dies (siehe Abbildung 24): Betriebswirtschaftliche Verbesserungen wie Produktivitätssteigerung, Umsatzsteigerung, Kostensenkung, verbesserte Gewinnsituation sehen unmittelbar nach der Beratung nur ein kleiner Teil der Unternehmen gegeben, während deutlich mehr Unternehmen erwarten, dass Verbesserungen hier zukünftig noch eintreten werden.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei strategischen Handlungsfeldern wie der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder der Gewinnung neuer Marktpotenziale. Bei personalpolitischen und Verbesserungen der Arbeitsabläufe hingegen ist das Verhältnis genau umgekehrt und die Verbesserung werden zum Zeitpunkt der Befragung bereits wahrgenommen. Über alle Items hinweg wurde den zuletzt genannten Bereichen das höchste Verbesserungspotential beigemessen.

**Abbildung 24: Durch die Potentialberatung bisher erreichte und noch erwartete Verbesserungen zum Zeitpunkt des Beratungsabschlusses**

n = 1.435 (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Abschlussmonitoring (Datenlieferung der G.I.B.)

Die verschiedenen Wirkungsebenen wurden im Rahmen der Online-Befragung vertieft. Die erfragten Items knüpfen an das Abschlussmonitoring an, wurden aber auf Grundlage der Wirkungslogik der Evaluation zum Teil erweitert.

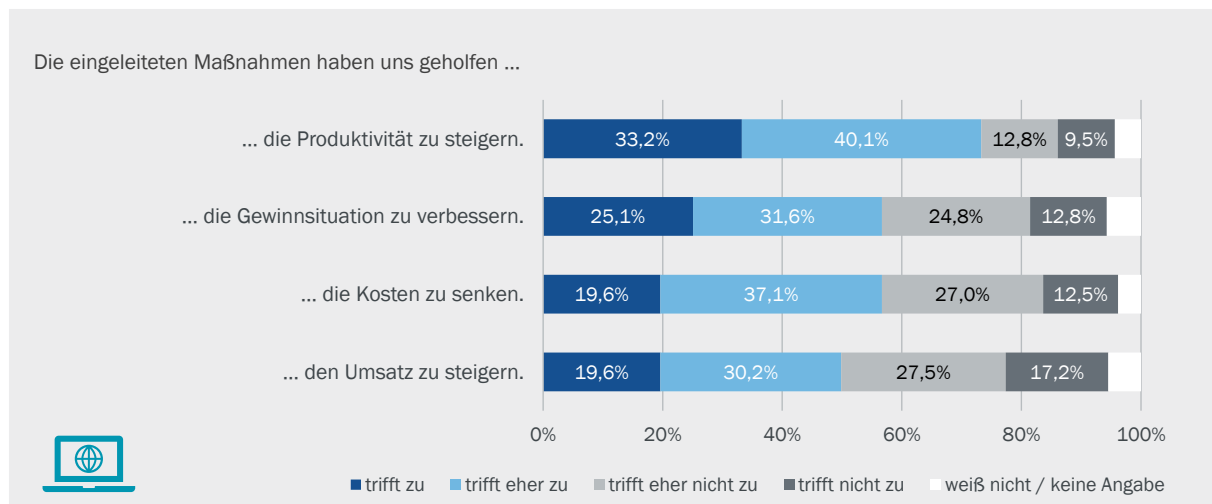
#### 4.2.1 Betriebswirtschaftliche Wirkungen

Ein Drittel der Unternehmen (33,2 %) gab in der Online-Befragung an, dass die eingeleiteten Maßnahmen dabei geholfen haben, die Produktivität zu steigern („trifft zu“), für weitere 40,1 Prozent trifft dies zumindest eher zu. Ein Viertel (25,1 %) sieht infolge der Maßnahmen die Gewinnsituation des Unternehmens verbessert, weitere 31,6 Prozent sehen dies zumindest eher gegeben. Seltener wurde angegeben, die Maßnahmen hätten geholfen, die Kosten zu senken oder den Umsatz zu steigern. Die Ergebnisse sind daher mit den Informationen aus dem Abschlussmonitoring vergleichbar. Auch hier wurde angegeben, dass Veränderungen insbesondere mit Blick auf eine verbesserte Produktivität bereits wahrgenommen werden.

**Abbildung 25: Betriebswirtschaftliche Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen**

Frage: Inwiefern hatten die eingeleiteten Maßnahmen betriebswirtschaftliche Wirkungen in Ihrem Unternehmen? Die eingeleiteten Maßnahmen haben uns geholfen, ...

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
Quelle: Unternehmensbefragung

#### 4.2.2 Personalpolitische Wirkungen

Im Vergleich zu den betriebswirtschaftlichen Wirkungen wird bei personalpolitischen Wirkungen eine deutlich höhere Wirkung wahrgenommen. Beinahe die Hälfte der Unternehmen (46,0 %) gab in der Online-Befragung an, die Maßnahmen hätten geholfen, das vorhandene Potential der Beschäftigten besser auszuschöpfen, für weitere 39,2 Prozent trifft dies zumindest eher zu. Die Aussage, dass die Maßnahmen einen Beitrag geleistet haben, die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen, bejahten 39,2 Prozent, 35,7 Prozent gaben an, dass die Arbeitgeberattraktivität erhöht wurde. Der gezielten Frage, ob die Maßnahmen geholfen haben, die Beschäftigten zum Umgang mit Veränderungen zu befähigen, stimmten 34,1 Prozent zu. 33,8 Prozent gaben an, die Maßnahmen hätten geholfen, eine offene, beschäftigtenorientierte Unternehmenskultur zu fördern. Einen geringeren Zustimmungswert (16,3 %) verzeichnet hingegen die Frage, ob die Maßnahmen geholfen haben, den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Eine gesundheitsfördernde Wirkung hängt jedoch auch spezifischer von gesundheitsfördernden Maßnahmen ab, während

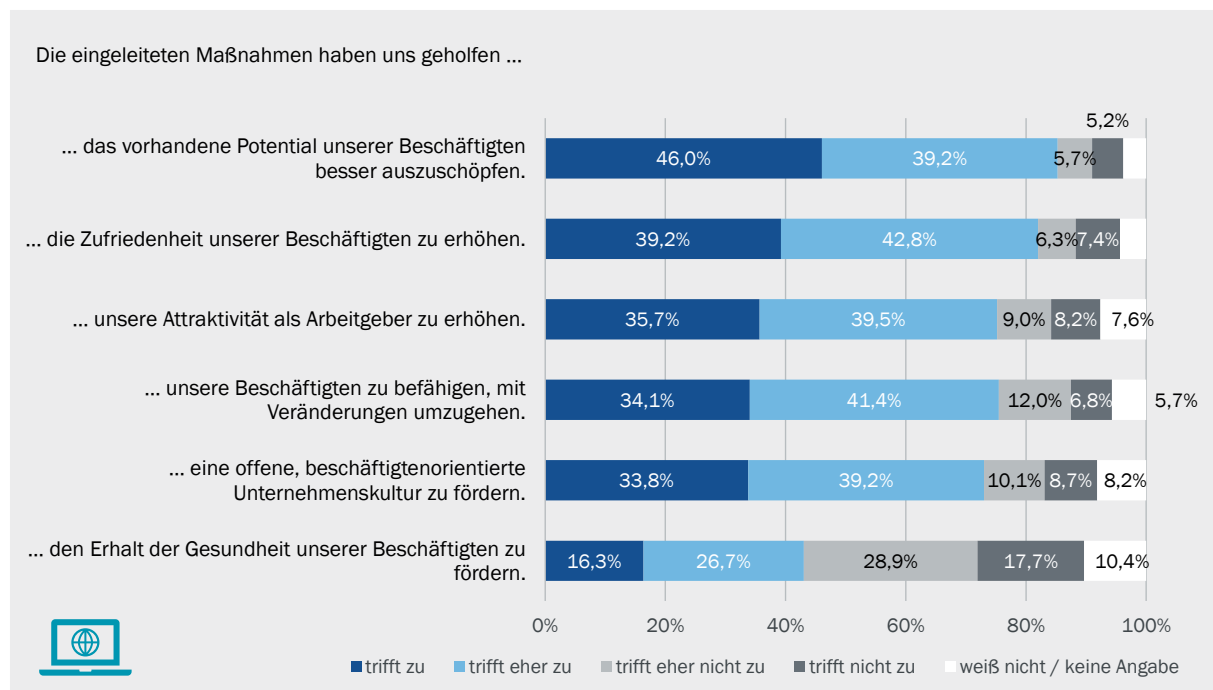
die anderen personalpolitischen Wirkungen aus einer größeren Bandbreite von Maßnahmen resultieren können.

Inwiefern diese personalpolitischen Wirkungen erreicht werden konnten, unterscheidet sich zwischen den Unternehmen je nachdem, mit welcher Intensität die Beschäftigten während der Beratung beteiligt wurden (siehe Kap. 4.3.1, Abbildung 30: Personalpolitische Wirkungen nach Beteiligungsgrad in der Beratung).

**Abbildung 26: Personalpolitische Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen**

Frage: Inwiefern hatten die eingeleiteten Maßnahmen personalpolitische Wirkungen in Ihrem Unternehmen? Die eingeleiteten Maßnahmen haben uns geholfen, ...

n = 367



Quelle: Unternehmensbefragung

### 4.2.3 Strategische Wirkungen

Bei den strategischen Wirkungen wurden im Rahmen der Online-Befragung – im Gegensatz zum Abschlussmonitoring – zusätzlich auch eher übergreifende strategische Wirkungsbereiche abgefragt. 44,7 Prozent der befragten Unternehmen gaben in diesem Zusammenhang an, dass die Maßnahmen geholfen haben, sich zukünftig strategisch besser aufstellen zu können, für weitere 37,3 Prozent trifft dies zumindest eher zu. 44,1 Prozent der Unternehmen gaben an, die Maßnahmen hätten ihnen geholfen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Für 35,7 Prozent trifft das eher zu.

Mit Blick auf den Transformationsprozess der Arbeitswelt ist hervorzuheben, dass ein Mehrwert der Potentialberatung in einem verbesserten Umgang mit Veränderungen und Herausforderungen zu liegen scheint. 40,9 Prozent der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass sie durch die

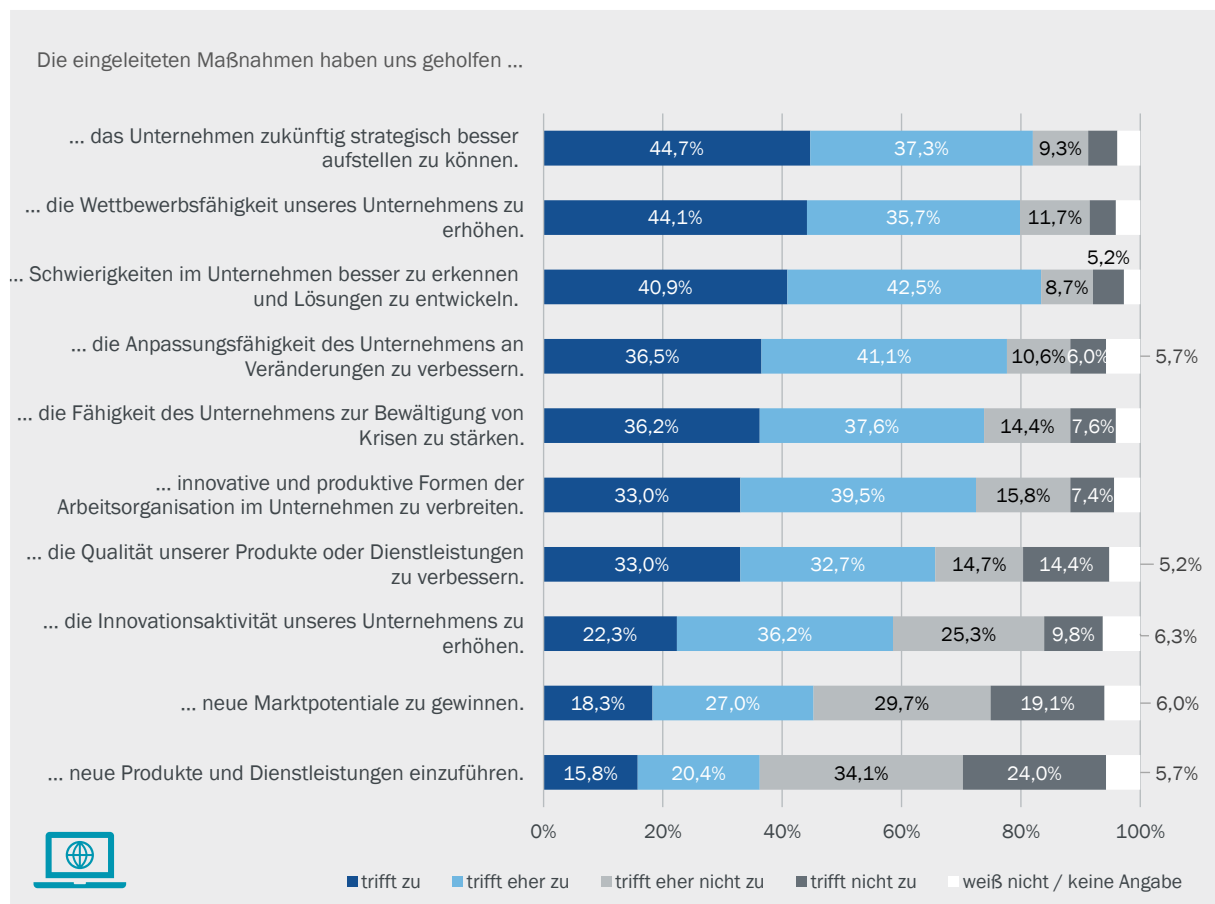
Maßnahmen besser imstande sind, Schwierigkeiten zu erkennen und Lösungen zu entwickeln. 42,5 Prozent der Unternehmen stimmen dem eher zu. Ganz konkret die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Veränderungen sehen mehr als ein Drittel positiv (36,5 %) bzw. eher positiv (41,1 %) beeinflusst. Ebenfalls jeweils mehr als ein Drittel (36,2 %) sehen die Fähigkeit des Unternehmens zur Bewältigung von Krisen verbessert oder eher verbessert (37,6 %).

Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist eine Facette eines verbesserten strategischen Umgangs mit Veränderungen. Hierzu kann die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen gehören, bei der für 15,8 Prozent der Unternehmen die Maßnahmen infolge der Potentialberatung zuträglich waren. Für 20,4 Prozent trifft das eher zu. Knapp einem Fünftel der Unternehmen hat die Potentialberatung geholfen, neue Marktpotentiale (eher) zu erschließen (18,3 bzw. 27 %). Wie auch im Abschlussmonitoring wird die Erschließung neuer Kunden und Märkte etwas nüchterner bewertet.

**Abbildung 27: Strategische Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen**

Frage: Inwiefern hatten die eingeleiteten Maßnahmen strategische Wirkungen in Ihrem Unternehmen? Die eingeleiteten Maßnahmen haben uns geholfen, ...

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen. Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Unternehmensbefragung

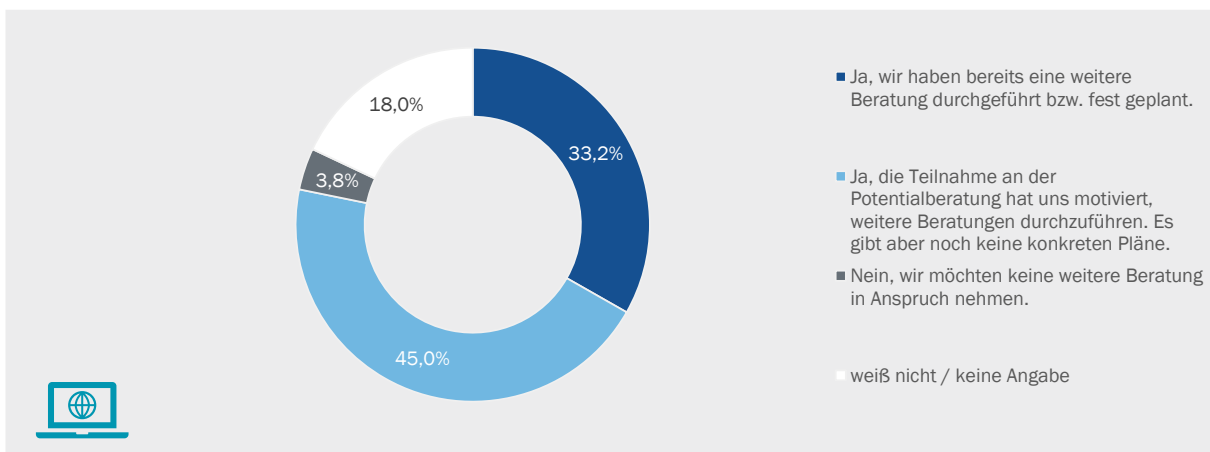
#### 4.2.4 Anschubeffekte für weitere Unternehmensberatungen

Die Teilnahme an der Potentialberatung wirkt sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass ein Unternehmen auch in Zukunft Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wird. 78,2 Prozent der im Rahmen der Online-Befragung befragten Unternehmen äußerten, dass die Teilnahme zur Durchführung weiterer Beratungen motiviert hätte. Ein Teil der Unternehmen hat bereits eine weitere Beratung durchgeführt oder fest geplant (33,2 %), der größere Anteil hat jedoch noch keine konkreten Pläne (45,0 %). Nur ein kleiner Teil der Befragten (3,8 %) weiß bereits, dass ihr Unternehmen keine weiteren Beratungen in Anspruch nehmen möchte. 18,0 Prozent (weiß nicht/keine Angabe) konnten bzw. wollten sich zum Zeitpunkt der Befragung nicht zu der Frage nach potenziellen zukünftigen Beratungsleistungen äußern.

**Abbildung 28: Anschubeffekte für weitere Unternehmensberatungen**

Frage: Hat die Teilnahme an der Potentialberatung die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Ihr Unternehmen auch zukünftig externe Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wird?

n = 367



Quelle: Unternehmensbefragung

### 4.3 Beteiligungsorientierung

Die Potentialberatung sieht als Bedingung vor, dass die Beteiligung der Belegschaft Bestandteil der Beratungsmethode ist. Welche Form der Beteiligung hierbei gewählt wird, ist Gegenstand der Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und dem Beratungsunternehmen und ist nicht näher durch das Programm vorgegeben. Um einen Einblick in die eingesetzten Beteiligungsformate zu erhalten, wurde daher in der Online-Befragung zunächst gefragt, welche Formate zur Beteiligung der Belegschaft im Rahmen der Potentialberatung genutzt wurden. Anschließend wurde gefragt, welche Impulse die Potentialberatung im Unternehmen gesetzt hat, wenn es um das Thema Beteiligung der Belegschaft bei Veränderungsprozessen geht.



### 4.3.1 Formate der Beteiligung

Für alle drei Stufen der Beteiligung (Information, Konsultation, aktive Entscheidungsfindung) wurde in den Fragen unterschieden, ob alle Beschäftigten beteiligt wurden, oder lediglich bestimmte Beschäftigte. Dies können z.B. ausgewählte Abteilungen, Arbeitsgruppen oder ein Steuerungskreis sein.

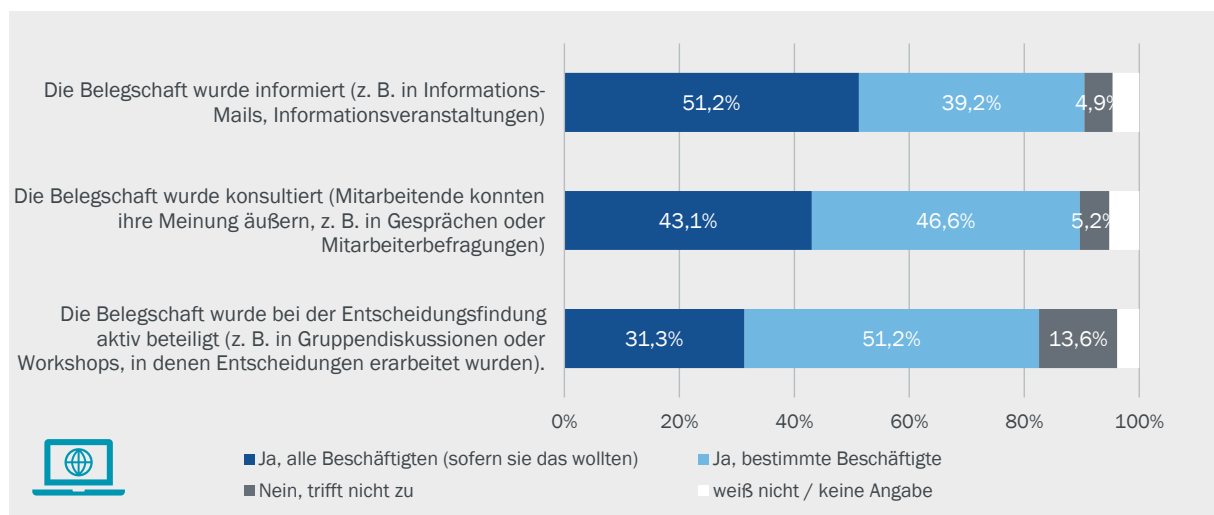
Eine aktive Beteiligung aller Beschäftigten bei der Entscheidungsfindung – etwa in Form von Gruppendiskussionen oder Workshops, bei denen Entscheidungen erarbeitet wurden – fand in fast einem Drittel (31,3 %) der Beratungsfälle statt. In etwas mehr als der Hälfte (51,2 %) wurden stattdessen nur bestimmte Beschäftigte an der Entscheidungsfindung beteiligt. Insgesamt zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Beteiligung und dem Umfang der einbezogenen Mitarbeitenden: je niedrigschwelliger das Format, desto häufiger werden alle Beschäftigten beteiligt. Dies gilt umgekehrt ebenso, je anspruchsvoller die Beteiligung, desto eher werden die Formate mit einer Auswahl an Beschäftigten durchgeführt.

Grundsätzlich gibt es bei den genannten Beteiligungsformen Unterschiede je nach Unternehmensgröße: Bei kleinen Unternehmen werden häufiger alle Beschäftigten mit einbezogen, wohingegen sich mit steigender Größe eine starke Verschiebung hin zur Beteiligung bestimmter Beschäftigter ergibt.

**Abbildung 29: Im Rahmen der Potentialberatung genutzte Beteiligungsformate**

Frage: Welche Formate zur Beteiligung der Belegschaft wurden im Rahmen der Potentialberatung genutzt?

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

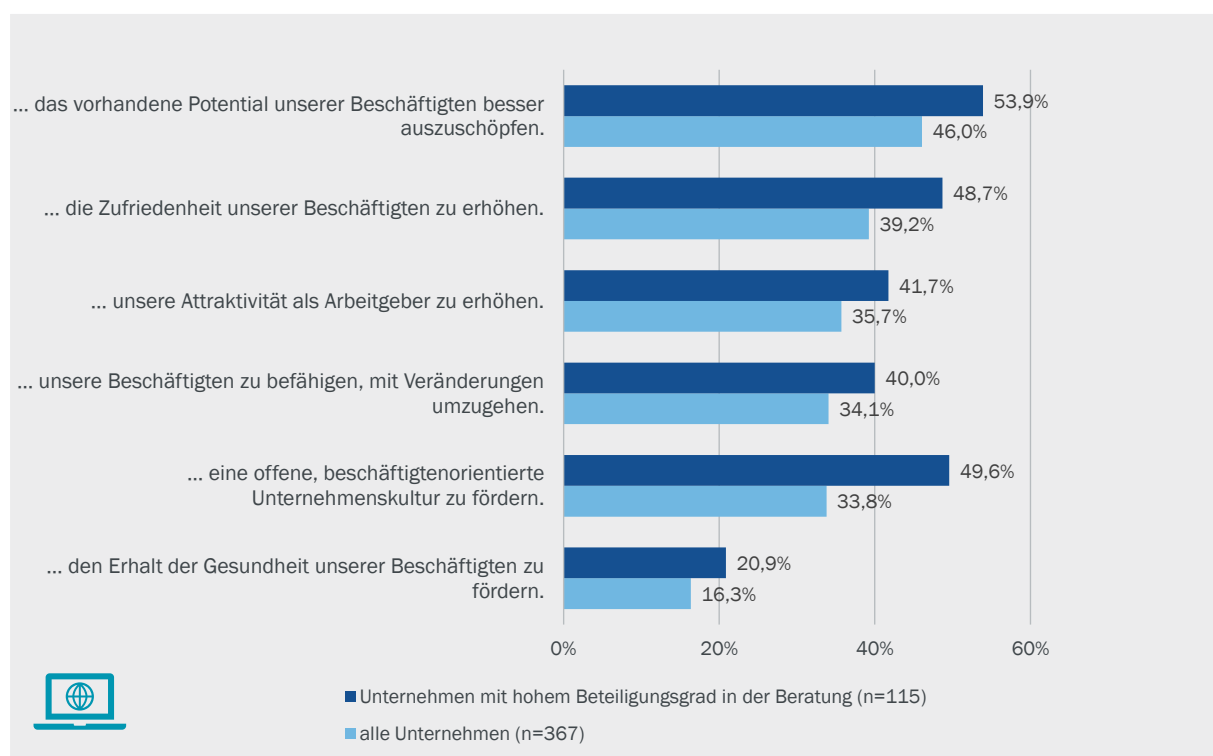
Quelle: Unternehmensbefragung

Betrachtet man die Unternehmen, die eine Beratung mit einem hohen Grad an Beteiligung durchgeführt haben – also die aktive Beteiligung aller Beschäftigten bei der Entscheidungsfindung – fällt auf, dass in dieser Gruppe mit der Beratung häufiger die in Kap. 4.2 aufgeführten Wirkungen einhergingen. Insbesondere bei den personalpolitischen Wirkungen ist ein Zusammenhang mit

dem Beteiligungsgrad zu erkennen. So liegt der Anteil der Unternehmen, denen die Potentialberatung laut Eigenaussage geholfen hat, die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen, in der Gruppe der Unternehmen mit hohem Beteiligungsgrad knapp 10 Prozentpunkte höher als bei allen Unternehmen (48,7 % vs. 39,2 %). Noch größer ist der Unterschied, wenn es darum geht, ob die Potentialberatung geholfen hat, eine offene, beschäftigtenorientierte Unternehmenskultur zu fördern: Unter Unternehmen mit hohem Beteiligungsgrad trifft dies für 49,6 Prozent zu. Unter allen Unternehmen trifft dies hingegen für 33,8 Prozent zu.

**Abbildung 30: Personalpolitische Wirkungen nach Beteiligungsgrad in der Beratung**

Frage: Inwiefern hatten die eingeleiteten Maßnahmen personalpolitische Wirkungen in Ihrem Unternehmen? Die eingeleiteten Maßnahmen haben uns geholfen, ...\*



Quelle: Unternehmensbefragung

\* dargestellt ist jeweils der Anteil der Unternehmen, die die Frage mit „trifft zu“ beantwortet haben.

#### 4.3.2 Impulse der Potentialberatung für die Beteiligung der Belegschaft

Bei der Frage danach, inwiefern die Potentialberatung als ein Impuls gewirkt hat, die Beschäftigten auch in anderen Veränderungsprozessen zu beteiligen, gibt es den höchsten Zustimmungswert (35,1 %) bei dem Frage-Item „Bei der Einführung von neuer Technik/Software achten wir nach der Potentialberatung verstärkt auf die Einbindung der Belegschaft.“ Weitere 37,6 Prozent äußerten, dass dies zumindest eher zutrifft. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Potentialberatung Sensibilität dafür schafft, wie wichtig es ist, die Bedarfe und Voraussetzungen der Beschäftigten zu berücksichtigen, wenn es darum geht, Arbeitsprozesse erfolgreich zu digitalisieren.

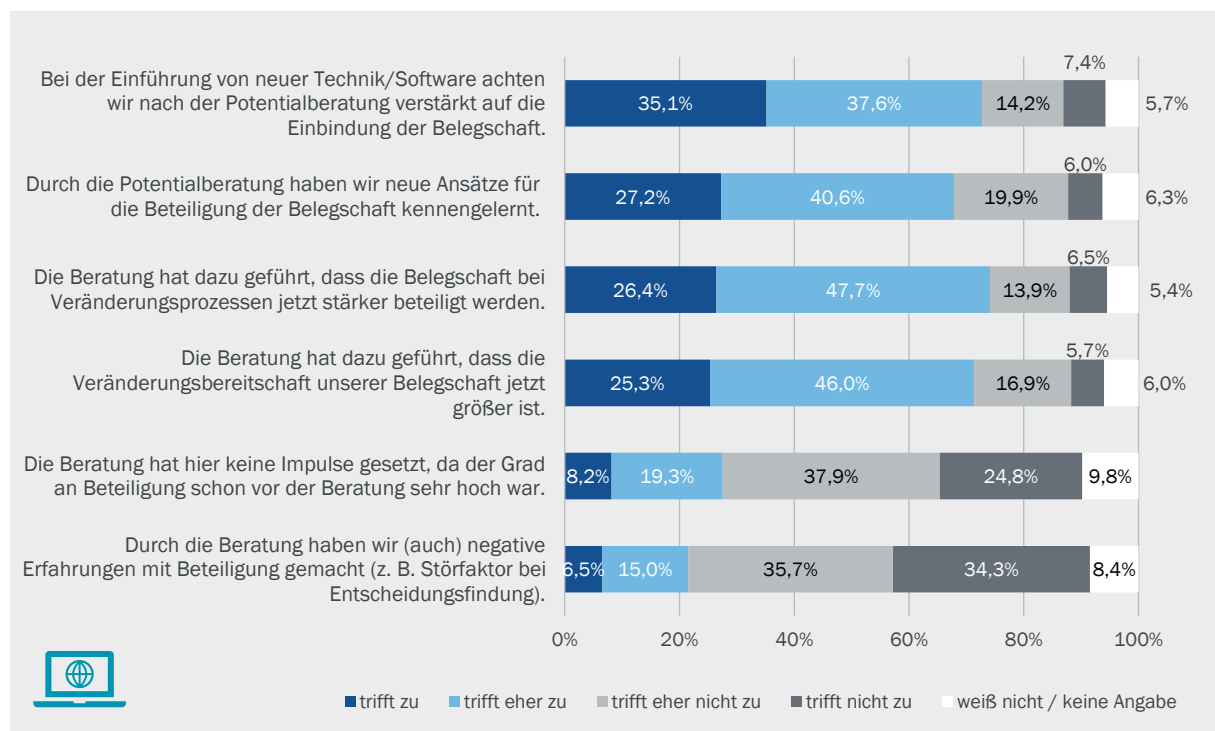
27,2 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass sie durch die Potentialberatung neue Ansätze für die Beteiligung der Beschäftigten kennengelernt haben, für 40,6 Prozent trifft dies zumindest eher zu. Je gut ein Viertel der Befragten stimmt zu, dass infolge der Potentialberatung die Belegschaft bei Veränderungsprozessen jetzt stärker beteiligt wird (26,4 %) und dass auch die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft nun größer ist (25,3 %). Dass dies zumindest eher zutrifft sagen zusätzlich 47,7 Prozent bzw. 46,0 Prozent.

Dass die Beratung keine Impulse gesetzt hat, da der Grad der Beteiligung schon vor der Beratung sehr hoch war, trifft mit 8,2 Prozent nur für einen kleinen Teil der Unternehmen zu; 19,3 Prozent gaben an, dass dies zumindest eher zutrifft. Auch wurde gefragt, ob durch die Beratung auch negative Erfahrungen mit Beteiligung gemacht wurden. Dies trifft für 6,5 Prozent der Unternehmen zu und für 15,0 Prozent immerhin eher zu.

**Abbildung 31: Impulse der Potentialberatung im Hinblick auf die Beteiligung der Belegschaft**

Frage: Inwiefern hat die Potentialberatung in Ihrem Unternehmen Impulse gesetzt, wenn es um das Thema Beteiligung der Belegschaft bei Veränderungsprozessen geht?

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
Quelle: Unternehmensbefragung

Daran anschließend wurden die Unternehmen gefragt, ob sie wieder eine Beratungsmethode wählen würden, die die Beteiligung der Belegschaft als Voraussetzung vorsieht. Die große Mehrheit (82,6 %) antwortete mit „Ja“, nur ein sehr kleiner Teil (4,4 %) würde dies nicht wieder tun. In

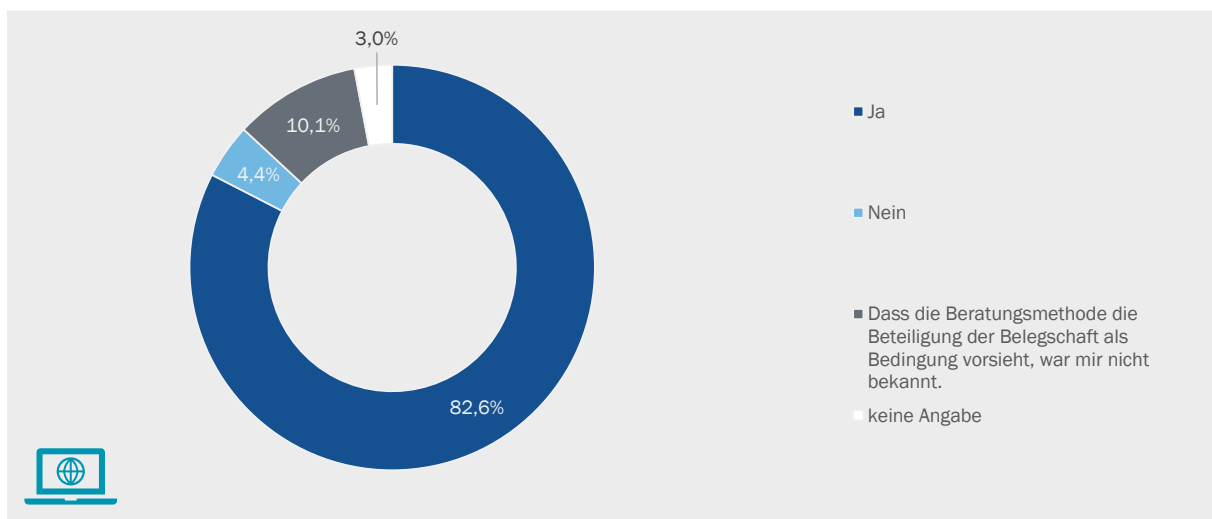
einer offenen Frage wurden Gründe dafür dahingehend geäußert, dass die Beteiligungsorientierung ineffektiv sei (problem- statt lösungsorientiert, verlängerte Entscheidungsprozesse), dass der Belegschaft teilweise Engagement oder Interesse fehle, oder dass zu viele verschiedene Interessen innerhalb der Belegschaft existierten.

Immerhin 10,1 Prozent der Unternehmen gaben an, dass ihnen nicht bekannt war, dass die Beratungsmethode die Beteiligung der Belegschaft als Bedingung vorsieht. Die Interpretation dieses Ergebnisses bietet einen Spielraum. Möglich ist unter anderem, dass sich der Befragte nicht mehr an das Format erinnert oder nicht in den Beratungsprozess involviert gewesen war. Das Ergebnis kann auch ein Hinweis dafür sein, dass die Methode durch den Berater oder die Beraterin nicht explizit unter dem Stichwort Beteiligungsorientierung ausgewiesen wurde.

### Abbildung 32: Zukünftige beteiligungsorientierte Beratung

Frage: Im Rückblick: Würden Sie wieder eine Beratungsmethode wählen, die die Beteiligung der Belegschaft als Voraussetzung vorsieht?

n = 367



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Unternehmensbefragung

## 4.4 Mitnahme-Effekte

Mitnahme-Effekte gehören zu den nicht-intendierten Effekten. Sie sind das Resultat finanzieller Anreizmaßnahmen, bei denen das erwünschte Verhalten der Fördernehmer auch ohne zusätzlichen Anreiz eingetreten wäre. Um die Mitnahme-Effekte der Förderung bei der Potentialberatung zu bestimmen, wurden die Unternehmen im Rahmen der Online-Unternehmensbefragung um eine hypothetische Einschätzung gebeten, inwiefern sie die Unternehmensberatung auch ohne

Förderung in Anspruch genommen hätten. Um graduelle Abstufungen bei den Mitnahme-Effekten festzustellen, wurden mehr als zwei verschiedene Antwortoptionen vorgegeben.

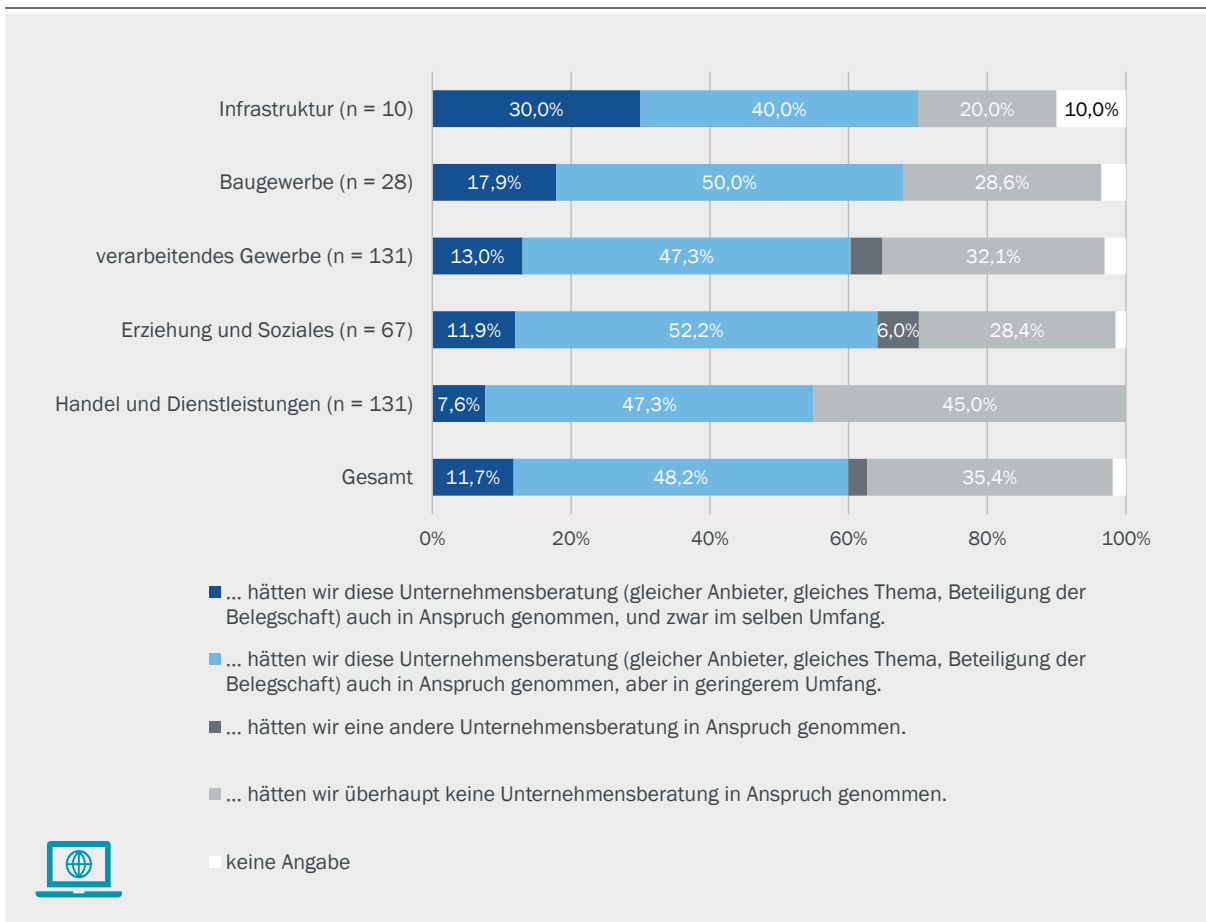
Das Ergebnis (Abbildung 33) zeigt, dass bei 11,7 Prozent ein vollständiger Mitnahme-Effekt gegeben ist. Diese Unternehmen hätten auch ohne finanziellen Zuschuss des Landes den gleichen Anbieter im selben Umfang und unter ansonsten gleichen Rahmenbedingungen beauftragt. Bei weiteren rund 48 Prozent manifestieren sich partielle Mitnahme-Effekte, indem zwar eine Beratung mit dem gleichen Beratungsunternehmen und unter den gleichen Bedingungen genutzt worden wäre, allerdings in einem geringeren Umfang. Umgekehrt gaben etwas mehr als ein Drittel (35,4 %) der Unternehmen an, ohne finanzielle Förderung hätten sie überhaupt keine Beratungsleistungen in Anspruch genommen, sodass hier der gewünschte Effekt des Förderinstruments in vollem Umfang zum Tragen kommt. Ein sehr geringer Anteil von 2,7 Prozent der befragten Unternehmen gab zudem an, sie hätten ohne finanzielle Bezuschussung den Anbieter der Beratung gewechselt.

Wie aus der Abbildung hervorgeht, unterscheidet sich das Ausmaß der Mitnahme-Effekte zwischen den Branchen. Die geringsten Mitnahme-Effekte zeigen Unternehmen aus dem Bereich Handel und Dienstleistungen, hier hätten 45 Prozent ohne Förderung keinerlei Beratung genutzt, das Vorhandensein vollständiger Mitnahme-Effekte bestätigten hingegen nur 7,6 Prozent. Im Bereich Erziehung und Soziales verhält es sich eher umgekehrt. Hier addieren sich vollständige und anteilige Mitnahmeeffekte auf über 64 Prozent. Noch höhere Mitnahme-Effekte liegen beim Baugewerbe sowie bei Unternehmen aus dem Bereich Infrastruktur vor. Angesichts der geringen Fallzahlen ist bei Letzteren jedoch eine eher zurückhaltende Interpretation angebracht. Eindeutige Zusammenhänge zwischen Mitnahme-Effekten und Unternehmensgröße lassen sich in den Daten keine identifizieren.

**Abbildung 33: Mitnahmeeffekte des Förderprogramms Potentialberatung**

nach Branchen

Frage: Inwiefern hätten Sie die Unternehmensberatung auch ohne die Förderung in Anspruch genommen? Ohne die Förderung...



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.  
Quelle: Unternehmensbefragung

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der G.I.B.-Unternehmensbefragung von 2009 ist nur bedingt möglich. Zwar wurde dort eine ähnlich lautende retrospektive Frage gestellt, allerdings wurde auf eine Abstufung der Mitnahme-Effekte verzichtet. Alles in allem gaben dort 20 Prozent der Unternehmen an, sie hätten eine Unternehmensberatung durchgeführt, auch wenn es das Förderinstrument der Potentialberatung nicht gegeben hätte (Muth 2012: 34).

Erfahrungen aus anderen Förderprogrammen zeigen, dass bei der Potentialberatung keine außergewöhnlich hohen Mitnahme-Effekte vorliegen. Für vergleichbare Programme, wie etwa dem Bundesförderprogramm „go-Inno“, welches KMU die Inanspruchnahme einer externen Innovationsberatung ermöglicht, sind ähnliche Werte zu sehen. Dort wird der vollständige Mitnahme-Effekt auf 8 Prozent beziffert (Wangler et al. 2020: 101), für die Potentialberatung liegt dieser Wert nur leicht darüber bei 11,7 Prozent.

## **5 Künftige Herausforderungen und Beratungsbedarfe**

---

Der dynamische Transformationsprozess der Arbeitswelt bringt für Unternehmen sich wandelnde oder gänzlich neue Herausforderungen. Damit verbunden sein kann auch, dass sich der Wunsch nach Beratungsinhalten und -formaten der Unternehmen künftig verändert. Mit Blick auf eine Weiterentwicklung des Programms wurde das Thema der künftigen Beratungswünsche im Rahmen der Online-Befragung aufgegriffen.

### **5.1 Beratungsthemen der Zukunft**

Um Erkenntnisse über Beratungsthemen der Zukunft zu gewinnen, wurden die Unternehmen zunächst gefragt, bei welchen Themen sie einen künftigen Beratungsbedarf erkennen. Hierbei handelt es sich also nicht nur um die Themen, die für Unternehmen in den kommenden Jahren wichtig werden. Von Interesse ist vor allem der Blick der Unternehmen, in welchen Themenbereichen eine Beratung als externe Unterstützungsleistung als wichtig eingeschätzt wird.

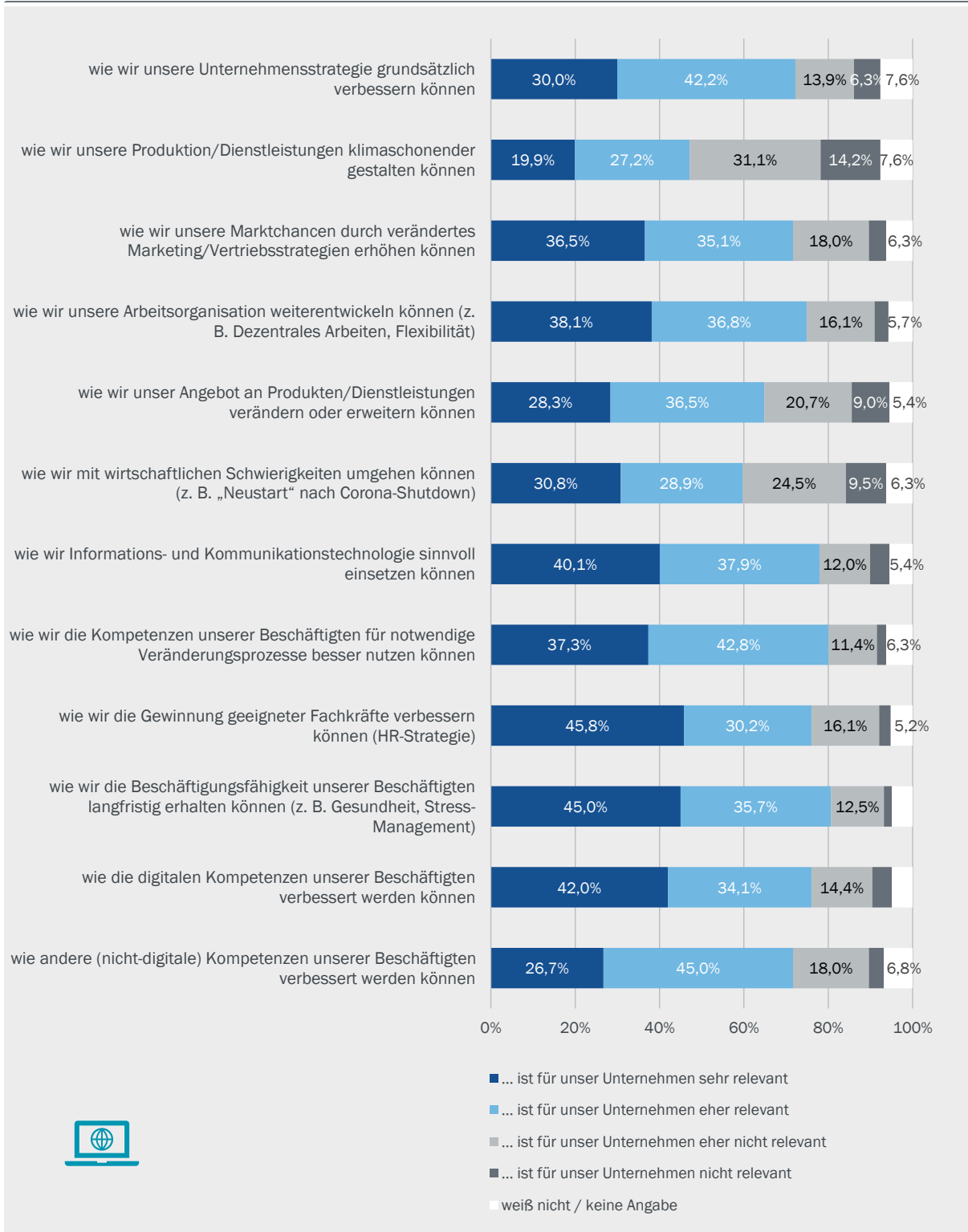
An der Spitze liegen insbesondere Themen der Fachkräftesicherung und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beinahe die Hälfte (45,8 %) der befragten Unternehmen sieht bei der Gewinnung von Fachkräften einen hohen Beratungsbedarf. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (45 %) sowie die Verbesserung der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten (42 %) stellen ebenfalls relevante Themenfelder für zukünftige Beratungen dar. Im Vergleich sehen die Unternehmen in dem Ausbau von nicht-digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden ein weniger dringliches Beratungsfeld. Hier schätzen nur 26,7 Prozent der Unternehmen dies als sehr relevant, immerhin 45 Prozent jedoch als eher relevant für eine zukünftige Beratung.

Eine Beratung zur klimaschonenden Gestaltung von Produktion oder Dienstleistungen wird von den befragten Unternehmen am wenigstens häufig als relevantes Beratungsthema eingeschätzt (19,9 % „sehr relevant“, 27,2 % „eher relevant“). Hinsichtlich der steigenden Bedeutung klimaschonender Produktion und Dienstleistungen lässt dies aufhorchen. Bei der Interpretation des Ergebnisses ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass die Befragung im Kontext der Potentialberatung stattgefunden hat. Die Themen Nachhaltigkeit und Klima stellen bisher keine Schwerpunkte in dem Förderinstrument dar. Möglicherweise werden diese Themen daher weniger mit der Potentialberatung in Verbindung gebracht. Es kann demnach nicht pauschal interpretiert werden, dass Unternehmen für sich selbst eine Beratung zu diesem Themenfeld in der Zukunft als weniger wichtig erachten.

**Abbildung 34: Zukünftige Beratungsbedarfe der Unternehmen**

Frage: Zu welchen strategischen Themen wünschen Sie sich Beratung?

n = 367



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen  
 Quelle: Unternehmensbefragung



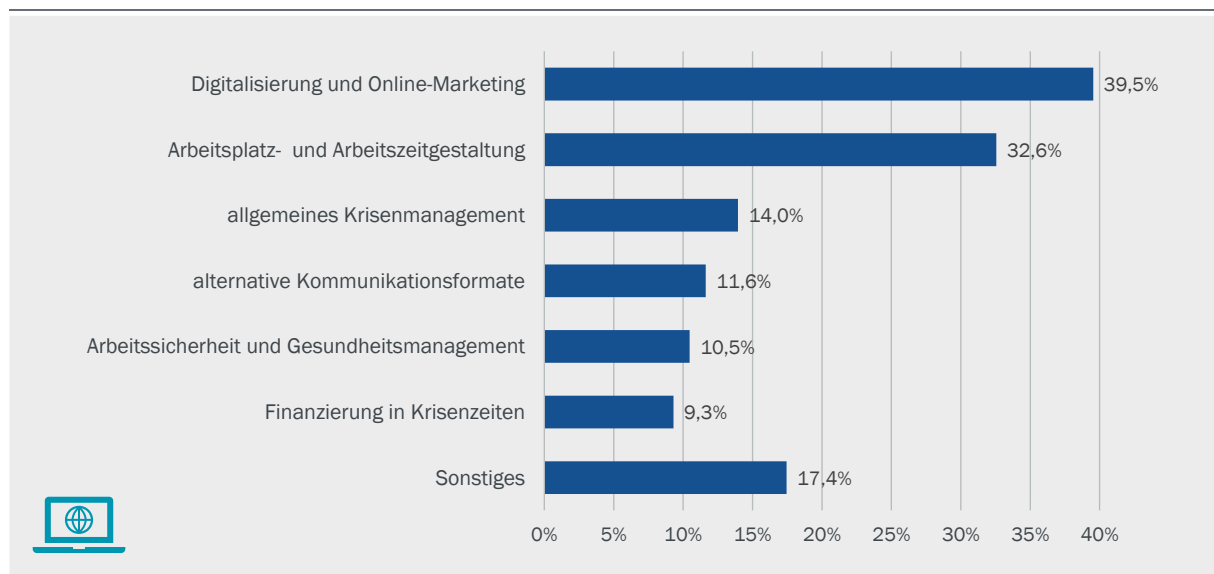
Neben den Einschätzungen zu zukünftigen Beratungsbedarfen wurden die Unternehmen auch dazu befragt, welche Veränderungen in den Bedarfen sich möglicherweise unter dem Eindruck der Corona-Pandemie ergeben haben. Hierzu wurde offen abgefragt, ob die Pandemie neue Themen und Herausforderungen hat hervortreten lassen, zu denen eine Beratung gewünscht wird. 19,3 Prozent der Unternehmen gaben an, keine neuen Themen zu sehen.

86 Unternehmen (23,4 %) machten Angaben zu den Herausforderungen und Themen, die sich für sie durch Corona ergeben haben. Von diesen Unternehmen wurden am häufigsten Bedarfe aus dem Bereich Digitalisierung und Online-Marketing genannt. Die Themen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung waren ebenfalls häufig in den Antworten enthalten, nicht selten gerade auch in Verbindung mit Digitalisierung, bspw. zur Einführung von Homeoffice. Eine Beratung allgemein zur Verbesserung des Krisenmanagements wünschen immerhin noch 14 Prozent der antwortenden Unternehmen, gefolgt von alternativen Kommunikationsformaten (11,6 %), den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement (10,5 %) sowie zur Finanzierung in Krisenzeiten (9,3 %). Einige Unternehmen nannten auch recht spezifische individuelle Themen und Beratungsbedarfe, die hier unter „Sonstiges“ zusammengefasst wurden.

**Abbildung 35: Einfluss der Corona-Krise auf Themenwünsche der Unternehmen**

Frage: Sind aus der Corona-Krise neue Themen hervorgegangen, für die Sie sich eine Beratung wünschen?

n = 367



Quelle: Unternehmensbefragung

## 5.2 Beratung im Verbund

Mit Blick auf ein alternatives Beratungsformat wurden die Unternehmen gefragt, ob sie sich eine Potentialberatung im Verbund mit anderen Unternehmen vorstellen können. Insgesamt beantworteten 44,4 Prozent der Unternehmen diese Frage mit „ja“. Für 27,2 Prozent der Unternehmen käme eine Verbundberatung nicht in Frage, weitere 28,3 Prozent antworteten mit „weiß nicht“, bzw. machten keine Angabe.

Eine Verbundberatung wäre mutmaßlich vor allem für kleinere Unternehmen interessant, die weniger Ressourcen für die Vernetzung mit anderen Unternehmen haben. In einer detaillierteren Auswertung nach Unternehmensgröße konnte diese These allerdings so nicht bestätigt werden. Von den sehr kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitenden antworteten 38,5 Prozent mit „ja“. Dies ist etwas weniger als der Durchschnitt. Dafür ist der Anteil der Unternehmen, die keine Angaben machten, leicht erhöht (31,2 zu 28,3 %). Eine mögliche Verbundberatung wird häufiger von Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitenden (45,9 %) bejaht. Am häufigsten antworteten Unternehmen in der Größe von 50 bis 249 Mitarbeitenden, dass eine Verbundberatung für sie in Frage komme (48,5 %). In dieser Größenkategorie fällt zudem die Angabe „weiß nicht“ geringer aus (20,8 zu 27,2 %). Hier kann gemutmaßt werden, dass Unternehmen dieser Kategorie möglicherweise bisher mehr Erfahrungen oder Kontakt mit Verbundberatungen hatten und daher besser einschätzen können, ob eine solche Beratungsform für ihr Unternehmen passt.

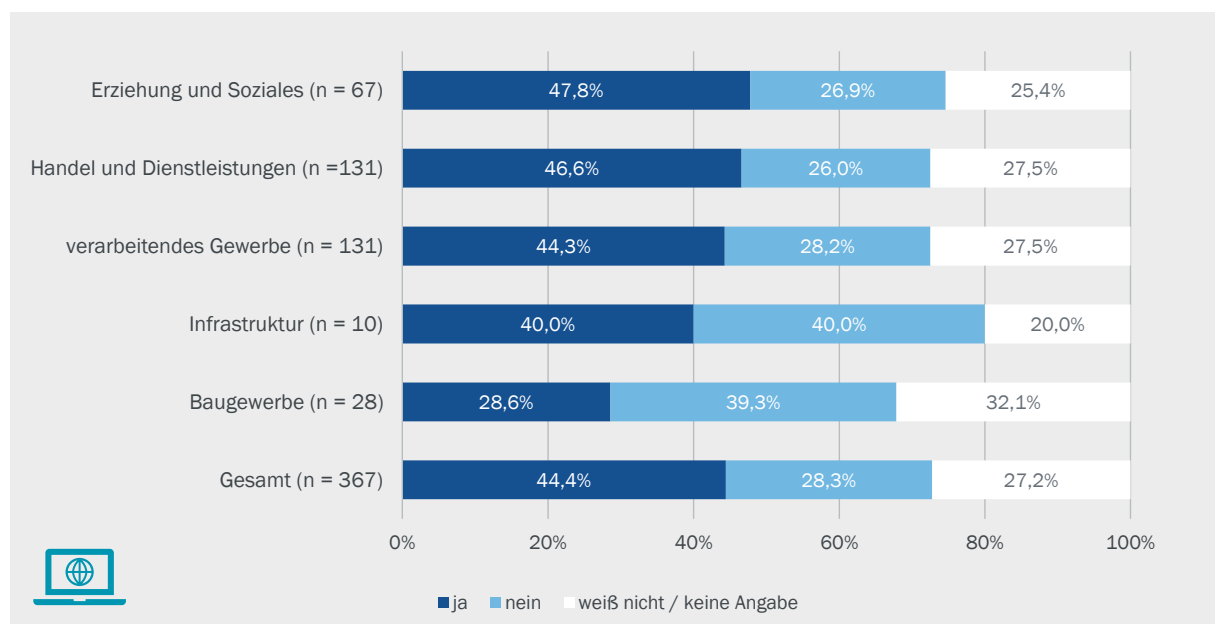
Ein Blick auf die Antworten der Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zeigt insgesamt ein recht ähnliches Bild. Am häufigsten können sich Unternehmen aus den Bereichen Erziehung und Soziales (47,8 %) sowie Handel und Dienstleistung (46,6 %) die Teilnahme an einer Verbundberatung vorstellen.

Die höchste Ablehnung erhält die Idee hingegen von Unternehmen, die den Branchen Infrastruktur und Baugewerbe zugeordnet werden können. Hier antworteten 40 Prozent bzw. 39,3 Prozent, dass eine Verbundberatung für ihr Unternehmen nicht in Frage käme. Dabei müssen jedoch die niedrigen Fallzahlen in diesen Bereichen beachtet werden – mit 10 bzw. 28 Unternehmen aus diesen Branchen können diese Antworten nicht verallgemeinert werden.

**Abbildung 36: Interesse an Beratungen im Unternehmensverbund**

Frage: Käme eine Verbundberatung für Ihr Unternehmen in Frage?

n = 367



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt.  
Quelle: Unternehmensbefragung

## **6 Zusammenführung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

---

Insgesamt zeigt die Evaluation sehr gute Ergebnisse für das Förderinstrument Potentialberatung. Die befragten Unternehmen zeigen sich überwiegend zufrieden und würden die Potentialberatung weiterempfehlen. Die Ergebnisse der Evaluation weisen zudem darauf hin, dass sich die Mehrheit der Maßnahmen, die in den Unternehmen als Folge der Potentialberatung eingeführt wurden, im betrieblichen Ablauf bewährt haben und Wirkung zeigen. Die Potentialberatung erfüllt damit ihren Auftrag, Unternehmen bei der Entwicklung von betriebsspezifischen Lösungen zu unterstützen. Aus Sicht der Unternehmen hat die Potentialberatung einen Beitrag dazu geleistet, dass sie sich mit Blick auf die Zukunft besser für Herausforderungen gerüstet sehen.

In der Evaluation haben sich Handlungsfelder für eine mögliche Weiterentwicklung der Potentialberatung gezeigt. Die Anknüpfungspunkte werden im Folgenden vorgestellt.

### **1. Handlungsfeld: Ausgestaltung und Umsetzung**

Mit dem Ablauf der Potentialberatung und der Art der Beratungsform sind die Unternehmen überwiegend zufrieden und sehen keine Verbesserungspotenziale. Die Online Befragung (Auswertung der offenen Fragen) ergibt, dass die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen in den Unternehmen einen längeren Zeitraum beansprucht, vor allem bei strategischen Themen. Die befragten Unternehmen formulieren zum Teil, dass innerhalb der geförderten Beratungszeit zwar Konzepte entwickelt werden konnten, die Anzahl der Beratertage jedoch nicht ausreichte, um die Implementierung der entwickelten Lösungen zu begleiten. Dazu ist jedoch anzumerken, dass eine langfristige Begleitung der Unternehmen nicht das Ziel der Förderung durch die Potentialberatung ist. Vielmehr sollen die Unternehmen durch die Förderung von Beratungstagen angeregt werden, sich externe Unterstützung zu organisieren und sich mit organisatorischen, personalpolitischen und strategischen Herausforderungen zu beschäftigen, um entsprechende Veränderungen einzuleiten und umzusetzen. Die Potentialberatung soll damit einen ersten Impuls zu einer externen reflexiven Unternehmensbetrachtung leisten.

Auch bei der Qualität der Beratung sieht die deutliche Mehrheit keine Verbesserungspotenziale. Hinsichtlich einer besseren Passung werden zum Teil Wünsche nach spezifischeren Branchenkenntnissen der Beratungsunternehmen geäußert.

Die Prozesse zur Antragstellung einer Förderung durch die Potentialberatung werden von drei Viertel der Unternehmen als angemessen bewertet. Verbesserungspotenziale werden insbesondere dahingehend geäußert, dass bei der Antragsstellung die Unterlagen zu einem Großteil in Papierform benötigt werden und dies mit einem hohen Aufwand verbunden ist.

Mit Blick auf die Umsetzung und mögliche Weiterentwicklung der Potentialberatung wurden die Unternehmen im Rahmen der Evaluation nach Wünschen für ein anderes Beratungsformat gefragt. Eine Beratung im Verbund wird von knapp der Hälfte der Unternehmen als positiv bewertet. Aktuell ist ein solches Beratungsmodell noch nicht im Rahmen der Potentialberatung wählbar.

### **Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Potentialberatung:**

- Um den Prozess der Potentialberatung gezielter zu unterstützen, kann es sinnvoll sein, den Zeitraum der Beratung zu erweitern. Vor dem Hintergrund der knappen zeitlichen Ressourcen der Unternehmen und auch der Intention der Potentialberatung als Impulsgeber, wird eine reine Erhöhung der Anzahl der Beratertage dabei nicht als zielführend betrachtet. Stattdessen wird empfohlen, einen zusätzlichen halben bis ganzen Beratertag sechs Monate nach Abschluss der Potentialberatung einzuführen, der zur Reflexion der eingeführten Maßnahmen dient und an dem mögliche Modifizierungen der Maßnahmen erarbeitet werden können. Dieser verlängert nicht den Gesamtzeitraum der Beratung, sondern dient explizit der Verfestigung der in der Potentialberatung erzielten Ergebnisse.
- Eine weitere Möglichkeit, die Prozesswirkung der Potentialberatung gerade im Rahmen der Einführung neuer Themenbereiche weiterzuentwickeln, könnte darin bestehen, den Abstand zwischen der Inanspruchnahme von zwei Potentialberatungen von 36 auf 24 Monate zu verkürzen. Dies würde es Unternehmen ermöglichen, häufiger die Potentialberatung in Anspruch zu nehmen und hierdurch eine Folge- oder Anschlussberatung umzusetzen. Als erster Schritt wäre vor einer Umsetzung einer solchen Änderung allerdings zu prüfen, ob eine entsprechende Nachfrage bei den Unternehmen besteht.
- Um den Unternehmen die Auswahl eines passenden Dienstleisters zu erleichtern, ist eine Erweiterung der bereits vorhandenen Beraterdatenbank möglich, die durch die GIB geführt wird. In dieser kann eine Ergänzung um Branchenkenntnisse vorgenommen werden.
- Hinsichtlich der Antragstellung ist zu prüfen, inwiefern eine Umstellung auf digitale Abläufe im Rahmen der Verwaltungsvorgaben der Europäischen Union umsetzbar ist.
- Eine weitere Option der Weiterentwicklung des Instruments Potentialberatung ist das Angebot einer Verbundberatung. Im Beratungsprozess könnten Unternehmen durch den gegenseitigen Austausch profitieren. Zudem eignet sich eine solche Beratung für die Entwicklung und Umsetzung von überbetrieblichen Maßnahmen, bspw. bei der Einrichtung einer überbetrieblichen Kita zur Verbesserung der Vereinbarkeitsoptionen im Unternehmen, oder zur Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der gemeinsamen Wertschöpfungskette im Zusammenschluss mehrerer Unternehmen.

## **2. Handlungsfeld: Beteiligungsorientierung**

Die Potentialberatung wirkt als ein wichtiger Impuls in den Unternehmen, ihre Beschäftigten in Veränderungsprozessen stärker zu beteiligen. Die Formate der Beteiligung, die im Rahmen der Potentialberatung umgesetzt werden, unterscheiden sich jedoch. Gelegentlich wird vor allem die Information der Beschäftigten gewählt, keine aktive Mitarbeit der Mitarbeitenden an der Erarbeitung und Implementierung der Maßnahmen. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen jedoch, dass Maßnahmen als umso wirkungsvoller eingeschätzt werden, je eher die Unternehmen aktive Beteiligungsformate wählen. Ein Ziel bei der Weiterentwicklung der Potentialberatung sollte daher sein, die Umsetzung von direkten und aktiven Formen der Beteiligung von Mitarbeitenden zu befördern.

### **Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Potentialberatung:**

- In der Förderrichtlinie zur Potentialberatung ist zwar vorgegeben, dass eine Beratung beteiligungsorientiert erfolgen muss. Die Art und der Umfang sind allerdings nicht definiert. Eine Präzisierung des Begriffs Beteiligungsorientierung in der Förderrichtlinie könnte hier vereinheitlichend wirken und die Bedeutung der Beteiligungsorientierung als verbindliche Vorgabe stärken. Eine solche Vorgabe wäre jedoch mit einem deutlich höheren administrativen Aufwand bei der Prüfung der Einhaltung der Förderrichtlinien verbunden. Hier wäre zunächst zu prüfen, inwiefern der höhere Aufwand in Relation zu einer möglichen Wirkung steht. Für einen niedrigschwelligeren Ansatz könnte zunächst der Stellenwert der Beteiligungsorientierung stärker in das vorhandene Antragsverfahren integriert werden. Dazu kann das Verfahren der Erstberatung genutzt werden und die Beraterinnen und Berater in den Beratungsstellen für die Formate der Beteiligung verstärkt sensibilisiert werden. In den Gesprächen mit den Unternehmen kann somit gezielt auf ein höheres Bewusstsein für die Bedeutung der Beteiligungsorientierung und auf die Wahl von aktiveren Formaten hingewirkt werden.
- Um im Anschluss an die Evaluation vertiefende Kenntnisse zu gewinnen, wie genau die Beteiligungsorientierung im Rahmen der Potentialberatungen umgesetzt wird, wird vorgeschlagen, das Abschlussmonitoring zu ergänzen. Hier könnte eine Frage aufgenommen werden, die nach dem Format der Beteiligung sowie nach den einbezogenen Mitarbeitergruppen fragt. Damit stünden detailliertere Angaben zur Verfügung, um ggf. weitere Schritte zu prüfen.

### **3. Handlungsfeld: Inhalte der Beratung**

Für die Unternehmen stehen bei der Potentialberatung vor allem strategische Themen im Vordergrund. Der überwiegende Anteil der Unternehmen gibt an, vor einer konkreten Herausforderung gestanden zu sein, sei es strategisch, betriebswirtschaftlich oder personalpolitisch, und aus diesem Grund die Beratungsleistung in Anspruch genommen zu haben.

In diesen Themenbereichen sehen die Unternehmen auch zukünftig Bedarf nach Beratungsleistungen. Ein Schwerpunkt liegt dabei zum einen in der Gewinnung aber auch Sicherung von Fachkräften durch eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit. Zum anderen sehen die Unternehmen die Herausforderung, die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln, insbesondere digitale Kompetenzen.

Auffällig ist, dass Unternehmen der klimaschonenden Gestaltung von Produktion und Dienstleistungen eine eher geringe Relevanz im Rahmen der Potentialberatung einräumen. Zu ergründen bleibt, ob die Unternehmen dieses Thema nicht bei der Potentialberatung verorten, keinen Beratungsbedarf haben oder es in seiner Bedeutung geringer einschätzen.

### **Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Potentialberatung:**

- Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung liefern wichtige Hinweise auf künftigen Beratungsbedarf der Unternehmen. Das Themenportfolio ist dahingehend zu prüfen und anzupassen.

- Das Thema Nachhaltigkeit kann zudem stärker in den Erstberatungen aufgenommen werden, um eine verstärkte Sensibilisierung der Unternehmen für die Thematik zu erzielen. Nötig erscheint dafür jedoch eine Abgrenzung der Potentialberatung zu anderen, eher technisch orientierten Beratungsangeboten.

#### **4. Handlungsfeld: Mitnahme-Effekte**

Die festgestellten Mitnahme-Effekte der Potentialberatung sind im Vergleich zu anderen Förderprogrammen nicht auffällig hoch. 12 Prozent der Unternehmen haben angegeben, sie hätten die Beratungsleistungen in demselben Umfang auch ohne Förderung in Anspruch genommen. Die Förderung hat demnach hier keinen zusätzlichen Anreiz geliefert. Immerhin 48 Prozent hätten eine Beratung wahrgenommen, aber in einem geringeren Umfang. Aussagen darüber, was genau ‚geringer‘ heißt, können auf Basis der Befragungsergebnisse nicht getroffen werden.

#### **Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Potentialberatung:**

- Um Mitnahmeeffekte zu reduzieren, sind möglichst präzise Ziele und Förderkriterien wichtig. Eine Erhöhung der Preiselastizität als ein weiterer Hebel zur Reduktion von Mitnahmeeffekten würde vermutlich bei der Potentialberatung keinen zusätzlichen Nutzen bringen, da der Eigenanteil bereits bei 50 Prozent liegt.
- Um genauere Informationen zu Mitnahme-Effekten zu erhalten, müssten die Unternehmen gebeten werden, ihre Einschätzung zu einem ‚geringeren‘ Umfang zu präzisieren.

#### **5. Handlungsfeld: Kommunikation**

Die Potentialberatung ist als Förderinstrument bei den relevanten Akteurinnen und Akteuren bekannt und schafft so Zugänge der Unternehmen in die Beratung. Dennoch fällt auf, dass ein überwiegender Anteil der Unternehmen durch die Beratungsgesellschaften auf die Förderung aufmerksam wird. Damit stellt sich die Frage, inwiefern eine flächendeckende Ansprache der Unternehmen realisiert wurde oder ob Selektionseffekte auftreten, wenn Beratungsunternehmen in bestimmten Gebieten und/oder Branchen aktiver sind als in anderen. So weist das Monitoring der GIB auf regionale Schwerpunkte hin.

#### **Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Potentialberatung:**

- Um Unternehmen in bislang unterrepräsentierten Regionen gezielter anzusprechen und auf die Förderung hinzuweisen, sollten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in diesen Regionen, die einen guten Unternehmenszugang haben, identifiziert und bei der Ansprache/Bewerbung einbezogen werden. Beispiele sind Kammern oder Arbeitgeber-/Unternehmensverbände, sofern sie nicht Beratungsstellen sind.

---

## Literatur

---

- Muth, Josef (2012): Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen. Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten. Arbeitspapiere 43. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop.
- Muth, Josef (2013): Umsetzung des Förderinstruments „Potentialberatung“. Jahresbericht 2012. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop.
- Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds in der Förderphase 2014 bis 2020 mitfinanziert werden (ESF-Förderrichtlinie 2014 - 2020)
- Wangler, Leo / Rodriguez, Karoline et al. (2020): Evaluation des BMWi-Förderprogrammes „BMW-Innovationsgutscheine (go-Inno)“ im Förderzeitraum 01.01.2016 bis 30.06.2019. iit -Institut für Innovation und Technik, Berlin.

---

# Impressum

---

## Evaluation der ESF-geförderten Potentialberatung NRW

---

### Herausgeber

Prognos AG  
Goethestraße 85  
10623 Berlin  
Telefon: +49 30 52 00 59-210  
Fax: +49 30 52 00 59-201  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)  
[twitter.com/Prognos\\_AG](https://twitter.com/Prognos_AG)

---

### Autoren

Claudia Münch  
Johanna Nicodemus  
Patrick Frankenbach  
Franziska Schreiner

### Kontakt

Claudia Münch (Projektleitung)  
Telefon: +49 30 52 00 59-265  
E-Mail: [claudia.muench@prognos.com](mailto:claudia.muench@prognos.com)

---

Satz und Layout: Prognos AG  
Bildnachweis(e): iStock - pressureUA

Stand: Dezember 2020  
Copyright: 2020, Prognos AG

---

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG/ MAGS. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG/des MAGS.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Prognos AG/Weitere Bearbeiter (Erscheinungsjahr): Titel der Studie [bitte entsprechend ergänzen].