

Kosten-Nutzen-Analyse Betrieblicher Sozialer Arbeit in einem international tätigen Industrieunternehmen



Edgar Baumgartner

Unter Mitarbeit von Daniele Hürzeler und Anna John

Institut Professionsforschung und -entwicklung

Olten, März 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Ausgangslage und Projektziele	4
3	Methodisches Vorgehen	4
4	Datenbasis - Fallzahlen	5
5	Die Lage der Klienten und Klientinnen	6
5.1	Zugang zur Sozialberatung	6
5.2	Problembereiche als Anlässe für die Inanspruchnahme der Sozialberatung	6
5.3	Schwierigkeiten aus Sicht der Klienten/innen	7
5.4	Sorgen in einzelnen Lebensbereichen	8
6	Analyse der Veränderungen in den Nutzendimensionen	9
6.1	Absenzen	10
6.1.1	Absenzen aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit	10
6.1.2	Übrige Absenzen	10
6.2	Reduzierte Arbeitsleistungen	11
6.3	Auflösung des Arbeitsverhältnisses	12
6.3.1	Kündigungsabsicht durch Klient/in	12
6.3.2	Gefährdetes Arbeitsverhältnis aufgrund drohender Kündigung durch Betrieb	13
6.4	Entlastung von Vorgesetzten/Mitarbeitenden der Personalabteilung	13
6.4.1	Zahl der Gespräche mit Vorgesetzten und Personen der Personalabteilung	14
6.4.2	Veränderung der Anzahl Gespräche	14
6.5	Zusammenfassung der Veränderungen in den Nutzendimensionen	15
6.6	Beurteilung der Erfolge der Beratung aus Sicht der Klientel	16
7	Analyse der Kosten der Sozialberatung	17
7.1	Annahmen der Kostenberechnung	17
7.2	Berechnung der Kosten der Sozialberatung	17
7.2.1	Bereinigte Mandatskosten	17
7.2.2	Kosten der Arbeitszeit der Klienten/Klientinnen für die Gespräche	18
7.2.3	Kosten für die Gespräche mit Vorgesetzten/Angehörigen der Personalabteilung	19
7.2.4	Raumkosten	20
7.3	Zusammenfassung – Kosten der Sozialberatung	20
8	Berechnung des Nutzens der Sozialberatung	21
8.1	Annahmen der Nutzenberechnung	21
8.2	Monetäre Bewertung der Veränderungen in einzelnen Nutzendimensionen	21
8.3	Zusammenfassung – Schätzung des Nutzens der Sozialberatung	23
9	Die Kosten-Nutzen-Bilanz	24
9.1	Kosten-Nutzen-Saldo	25
9.2	Diskussion und Anmerkungen zur Kalkulation	25

1 Management Summary

Der Bericht orientiert über eine Kosten-Nutzen-Analyse Betrieblicher Sozialer Arbeit bei einem Kundenunternehmen von Proitera. Es handelt sich um ein international tätiges Industrieunternehmen mit Hauptsitz in der Deutschschweiz und mit rund 1200 Mitarbeitenden, für welche Proitera auf Mandatsbasis ein externes Sozialberatungsangebot bereitstellt. Im Fokus der Studie steht die Leistungsform der individuellen Beratung von Mitarbeitenden. Über den Zeitraum von Nov. 2016 bis März 2019 sind alle neuen Fälle, welche dieses Angebot der Sozialberatung in Anspruch nehmen, in die Datenerhebung einbezogen, indem sie zweimalig – bei Beratungsbeginn und nach 6 bis 12 Monaten – befragt werden. Es resultiert so eine Stichprobe mit insgesamt 50 Fällen. Eine Analyse von deren Verläufen bildet die Basis, um insbesondere in vier Nutzendimensionen Veränderungen und darauf bezogen einen monetären Nutzen aus Sicht des Unternehmens zu bestimmen. Die Ergebnisse zeigen zunächst eine relativ hohe Variation an Veränderungen, die auch negative Verläufe – etwa in Form einer Zunahme von Absenzen – einschliessen. Deutliche Erfolge sind in Bezug auf die Vermeidung von Kündigungen durch den Betrieb, die Entlastung von Vorgesetzten sowie bei der Reduktion von Absenzen – aufgrund von Arbeitsunfähigkeit oder aus anderen Gründen – festzustellen. Die entsprechenden Erfolgsquoten bewegen sich mehrheitlich zwischen 12% und 34% (bezogen auf die Klienten/Klientinnen eines Jahres). Erfolge in diesen Bereichen erzeugen wesentlich den monetären Nutzen für das Unternehmen: Finanziell besonders stark wirkt sich die Reduktion von Absenzen aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit sowie – etwas abgeschwächt – die Vermeidung einer Kündigung durch den Betrieb aus. Die Studie kann belegen, dass sich das Angebot einer Betrieblichen Sozialberatung aus der Perspektive von Unternehmen lohnt und eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz resultiert. Der Nutzen für das Unternehmen übersteigt die Kosten – berechnet auf ein Jahr – um über 32'000 Franken oder rund 880 Franken pro Klient/in. Mit dem positiven Kosten-Nutzen-Saldo wird trotz einer hohen Variation bei den Fallverläufen das zentrale Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse (von 2003) bestätigt, deren methodische Anlage, Instrumente und Vorgehensweise zur Berechnung von Kosten und Nutzen in der vorliegenden Studie (Replikationsstudie) übernommen wurden.

2 Ausgangslage und Projektziele

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse zur Sozialberatung von Proitera GmbH zusammen. Die Resultate beziehen sich auf ein Kundenunternehmen (im Folgenden: Unternehmen oder Kundenunternehmen) mit Sitz in der Deutschschweiz und rund 1200 Mitarbeitenden, für welche Proitera das Angebot der Betrieblichen Sozialberatung mit einer Sozialberaterin¹ führt. Das Projekt ist als Dienstleistungsauftrag mit folgenden Zielsetzungen verknüpft:

- Untersuchung der **Ergebnisse der fallbezogenen Leistungen** (Einzelfallberatung) der Sozialberatung bei den Klienten und Klientinnen sowie auf Ebene des untersuchten Unternehmens. Der Schwerpunkt liegt bei tangiblen (monetär bewertbaren) Wirkungen.
- Berechnung des Nutzens für das Unternehmen auf Grundlage der ermittelten Ergebnisse zu fallbezogenen Leistungen der Sozialberatung. Berechnung der Kosten des Angebots der Sozialberatung aus Sicht des untersuchten Unternehmens und Erstellung einer **Kosten-Nutzen-Bilanz**.
- **Vergleich** der resultierenden Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse – soweit zulässig – mit jenen Zahlen, die 2003 in zwei Unternehmen aus anderen Branchen berechnet wurden (**Replikationsstudie**).²

3 Methodisches Vorgehen

Die methodische Vorgehensweise sowie die konzeptionellen Grundlagen der Studie orientieren sich an der Kosten-Nutzen-Analyse, die 2003 in einem Industrie- und einem Gastronomieunternehmen durchgeführt wurde (Referenzstudie: Baumgartner 2003). Davon abweichend soll allerdings nur die Leistungsform individuelle Beratung von Mitarbeitenden in die Analyse einbezogen werden, weitere Leistungsformen wie die Fachberatung von Vorgesetzten / Personen der Personalabteilung oder Schulungen bleiben ausgeklammert.

Die zentrale Leistungsform – individuelle Beratung von Mitarbeitenden – wird bezüglich den erzielten Wirkungen wie auch den eingesetzten Ressourcen empirisch untersucht.

Sampling: es werden alle Klienten und Klientinnen einbezogen, die neu die Beratung der Betrieblichen Sozialberatung aufsuchen. Hinzu kommen laufende Fälle, deren erste Inanspruchnahme der individuellen Beratung nicht weiter als 3 Monate zurückliegt. Als Fälle gelten Klienten/innen, welche die Fallvoraussetzungen – Erfassung bei Proitera als Fall (d.h. mind. 1 Beratungsgespräch) und keine Fachberatung – erfüllen. Entsprechend sind Auskünfte, Kurzkontakte oder -beratungen nicht eingeschlossen.

Design: es wird ein quasi-experimentelles Untersuchungsdesign (Pre-Posttest-Design) realisiert. Die Klienten und Klientinnen werden zu zwei Messzeitpunkten befragt, erstmals zu Beginn der Beratung (bzw. des Untersuchungszeitraums) und nach 6 Monaten bzw. spätestens 12 Monaten. Dieser Modus mit zwei Befragungszeitpunkten erlaubt einen Vergleich der Lebenssituation der Klientel, der einen Zeitraum von mindestens 6 und maximal 12 Monaten einschliesst.

Erhebungsinstrumente: die Datenerhebung stützt sich auf mehrere Instrumente: schriftliche Befragung der Klientinnen und Klienten (Klientfragebogen), fallbezogene Einschätzungen und Protokollierungen der Sozialberatenden (Stammblatt), statistische Daten, die von der Sozialberaterin erhoben werden.

Untersuchungszeitraum: neue Fälle von Klienten/Klientinnen der Sozialberatung wurden in der Periode von November 2016 bis März 2019 aufgenommen. Diese Dauer fiel länger als geplant aus und war notwendig, um eine ausreichend grosse Zahl an Klienten/Klientinnen in der

¹ Der Sozialberaterin gebührt hier ein besonderer Dank, da sie zuverlässig und engagiert die Datenerhebung organisiert und umgesetzt hat. Auch weiteren Personen von Proitera haben zum Gelingen des Projekts beigetragen.

² Vgl. Baumgartner, Edgar (2003). Der Nutzen betrieblicher Sozialarbeit. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zwei Unternehmen. Discussion Paper 2003/02. Olten: FHSO.

Studie mit einer vollständigen Datenbasis zu erhalten. Die Datenerhebung und damit der Untersuchungszeitraum, der die Leistungen sowie deren Ergebnisse abdeckt, erstreckt sich über drei Jahre, von November 2016 bis Oktober 2019.

Nutzendimensionen der Betrieblichen Sozialberatung: die Betriebliche Sozialberatung nimmt sich Problemen der Lebensführung ausserhalb (z.B. bei finanziellen Problemen) oder innerhalb des Unternehmens (z.B. Mobbing) an, bearbeitet die Integrationsbedingungen des Unternehmens (z.B. Prävention) oder ist an den Übergängen ins (z.B. Eingliederungsmanagement) bzw. aus dem Unternehmen tätig.³ Die resultierende Vielfalt an Wirkungsdimensionen lässt sich nicht vollständig abdecken. Im Vordergrund stehen tangible Wirkungen, also Wirkungen, die eine monetäre Bewertung aus Sicht des Unternehmens erlauben. Es werden – in Anlehnung an die Referenzstudie von 2003 – die folgenden vier Nutzendimensionen einbezogen:

- **Abwesenheiten:** die Erfassung der Absenzen stützt sich ausschliesslich auf die Selbsteinschätzung der Klienten und Klientinnen. Ein Zugriff auf mögliche Absenzenstatistiken oder Einschätzungen von Vorgesetzten bzw. der Personalabteilung ist mit dem Vertraulichkeits- und Datenschutzprinzip nicht vereinbar. Das Vorliegen einer ärztlich bescheinigten Arbeitsunfähigkeit wird daher ebenfalls über den Klientfragebogen erhoben.
- **Leistungsverhalten:** die Messung des Leistungsverhaltens basiert auf Self-Assessments der Klientel (Fragebogen). Ein Rückgriff auf betriebsinterne Leistungsdaten oder auf Assessments von Vorgesetzten war aus Datenschutzgründen nicht möglich.
- **Fluktuation/Stellenwechsel:** um eine mögliche Kündigungsabsicht des Klienten bzw. der Klientin zu erfassen, werden im Klientfragebogen die Absicht für einen Unternehmenswechsel sowie mögliche manifeste Bemühungen für einen solchen Wechsel erfragt. Eine drohende Kündigung durch den Betrieb hingegen wird aus Einschätzungen der Sozialberatenden erschlossen (Stammblatt).
- **zeitliche Be-/Entlastung von Vorgesetzten/Personalabteilung:** Mit der Entlastung ist thematisiert, wie weit sich die Zahl der Gespräche verändert, welche Vorgesetzte und Mitarbeitende der Personalabteilung mit Klienten und Klientinnen führen. Diese Informationen werden über die Klienten/innen erhoben, die mittels Fragebogen zur Häufigkeit von Gesprächen mit diesen beiden Funktionsgruppen befragt werden.

4 Datenbasis - Fallzahlen

Die Studie berücksichtigt Klienten/innen im Zeitraum von November 2016 – März 2019: In dieser Periode (von 29 Monaten) wurden sämtliche neuen Fälle der Sozialberatung im Projekt einbezogen, zudem noch 8 (laufende) Fälle, deren Beratungsbeginn vor November 2016 lag. Dies sind insgesamt 89 Klienten/Klientinnen (Untersuchungssample), zu denen Fallinformationen sowie Angaben der Sozialberaterin (Stammbblätter) vorliegen. Bei total 50 Personen umfasst die Datenbasis zudem Einschätzungen der Klienten/innen, da sie zu zwei Erhebungszeitpunkten einen Fragebogen ausgefüllt haben. Bezogen auf das Untersuchungssample beträgt die Brutto-Rücklaufquote der Klientbefragung (zu zwei Zeitpunkten) damit insgesamt 56%.

Bei dieser «Befragungsstichprobe» handelt es sich nur um Klienten/innen, die zu beiden Erhebungszeitpunkten im untersuchten Unternehmen (noch) beschäftigt sind. Auf der Grundlage dieser Kategorisierung ergibt sich folgende Datenbasis, auf die im weiteren Verlauf als zwei unterschiedliche Gruppen – «Untersuchungssample» und «Befragungsstichprobe» – Bezug genommen wird.

Tab. 1 Anzahl Fälle nach Gruppen

Gruppe	Anzahl Fälle (Zeitraum Nov 2016 – März 2019)
Fälle total («Untersuchungssample»)	89 Fälle
Fälle mit ausgefüllten Fragebogen («Befragungsstichprobe»)	50 Fälle

³ Baumgartner, Edgar/Sommerfeld, Peter (2016). Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden: VS-Verlag.

5 Die Lage der Klienten und Klientinnen

Im Folgenden wird das Profil der Befragungsstichprobe, also jener 50 Fälle, zu denen aus der Befragung ausführliche Informationen zur Verfügung stehen, skizziert.

5.1 Zugang zur Sozialberatung

Der Zugang zur Sozialberatung lässt sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob die Inanspruchnahme aufgrund einer Auflage des Arbeitgebers oder basierend auf einer freiwilligen Entscheidung erfolgt. Bei der Befragungsstichprobe zeigt sich, dass je die Hälfte der 50 Klienten und Klientinnen die Sozialberatung freiwillig bzw. aufgrund einer Auflage aufsuchen. Dies entspricht annähernd der Verteilung im Untersuchungssample: 54% freiwillig; 46% Auflage (von 89 Fällen).

5.2 Problembereiche als Anlässe für die Inanspruchnahme der Sozialberatung

Eine zentrale Dimension zur Beschreibung der Befragungsstichprobe bilden diejenigen Problembereiche, die zur Kontaktaufnahme mit der Betrieblichen Sozialberatung geführt haben. In der folgenden Tabelle 2 sind diese Problembereiche nach der Zahl ihrer Nennungen (Mehrfachnennungen möglich) rangiert. Als Quelle dienen die Einschätzungen der Sozialberatenden.

Tab. 2 Anzahl aktuelle Problembereiche und Hauptgrund für die Kontaktaufnahme

Aktuelle Problembereiche		Ersterhebung Anzahl Nennungen (N=50)	Anzahl Nennungen als Hauptgrund (N=50)
1	Krankheit/gesundheitliche Schwierigkeiten	28	14
2	psychische Schwierigkeiten	25	7
3	Schwierigkeiten im Betrieb aufgrund von Behinderung/Krankheit	17	5
4	Schwierigkeiten in der Partnerschaft	15	6
5	finanzielle Schwierigkeiten	11	6
6	anderer Grund	6	3
7	Schwierigkeiten mit den Kindern	6	2
8	Schwierigkeiten mit Familienangehörigen (ohne Kinder)	6	-
9	Schwierigkeiten in der Beziehung zum/zur Vorgesetzten	5	3
10	Suchtprobleme (Alkohol, Drogen, Medikamente)	5	2
11	Schwierigkeiten in der Beziehung zu Arbeitskollegen/-kolleginnen	5	1
12	rechtliche Probleme im Privatbereich	1	1
13	arbeitsrechtliche Probleme	-	-
14	Schwierigkeiten in der Beziehung zu Mitarbeitenden der Personalabteilung	-	-
Total			50

Die dominierenden Problembereiche sind «Krankheit und gesundheitliche Schwierigkeiten» sowie «psychische Schwierigkeiten», die gemäss Sozialberatender bei 48% bzw. 50% der Klienten und Klientinnen aktuell sind. Auf den weiteren Plätzen folgen lebensweltlich Probleme, wie Schwierigkeiten in der Partnerschaft, mit Kindern und insbesondere finanzielle Schwierigkeiten. Die Berücksichtigung der Problembereiche, die als Hauptgrund für die Beratung gelten, können in drei Typen unterteilt werden.

Tab. 3 Anzahl und Anteile der Problemlagentypen, nach Gruppen

	Problemlagentyp	Untersuchungssample		Befragungsstichprobe	
		Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
1	Krankheit/Behinderung	50	56%	29	58%
2	Betriebliche Probleme	13	15%	6	12%
3	Lebensweltliche Probleme	26	29%	15	30%
	Total	89		50	

Die Tabelle 3 zeigt, dass die Befragungsstichprobe bezüglich Verteilung nach Problemlagentypen weitgehend das Untersuchungssample abbildet. Hingegen sind im Vergleich zur Referenzstudie im vorliegenden Untersuchungssample mehr Fälle des Problemlagentyps «Krankheit/Behinderung» (56%) als in der Referenzstudie (43%) vertreten. In der Referenzstudie sind demgegenüber etwas weniger Fälle des Typs «Betriebliche Probleme» (15%) als in der Referenzstudie (21%) einbezogen (vgl. Baumgartner 2003, 37).

5.3 Schwierigkeiten aus Sicht der Klienten/innen

Welche Schwierigkeiten die Klientel aus deren Sicht im Moment beschäftigen, dies hat die Befragung der Klientel zu beiden Erhebungszeitpunkten zu erfassen versucht. Die Klienten/Klientinnen beantworteten jeweils zu einer Liste von 14 Schwierigkeiten (inkl. anderer Grund), ob sie diese im Moment beschäftigen (siehe Tabelle 4).

Tab. 4 Anzahl Nennungen von Schwierigkeiten aus Sicht der Klientel (Erst- und Zweiterhebung)

Problembereich		Anzahl Nennungen (N=50)	
		Ersterhebung	Zweiterhebung
1	Krankheit/gesundheitliche Schwierigkeiten	23	18
2	psychische Schwierigkeiten	21	14
3	Schwierigkeiten in der Partnerschaft	11	7
4	finanzielle Schwierigkeiten	11	13
5	Schwierigkeiten in der Beziehung zum/zur Vorgesetzten	10	6
6	Schwierigkeiten im Betrieb aufgrund von Behinderung/Krankheit	7	6
7	Schwierigkeiten mit den Kindern	5	3
8	Schwierigkeiten in der Beziehung zu Arbeitskollegen/-kolleginnen	5	5
9	Schwierigkeiten mit Familienangehörigen (ohne Kinder)	4	5
10	anderer Grund	4	4
11	Suchtprobleme (Alkohol, Drogen, Medikamente)	4	1
12	rechtliche Probleme im Privatbereich	2	2
13	arbeitsrechtliche Probleme	-	-
14	Schwierigkeiten in der Beziehung zu Mitarbeitenden der Personalabteilung	-	-

Wie bereits aus Sicht der Sozialberatenden deutlich wird (siehe Kap. 5.2, Tabelle 2), sind Krankheit/gesundheitliche Schwierigkeiten sowie psychische Schwierigkeiten die beiden dominierenden Problematiken. Im Verlauf ist bei der Mehrzahl der aufgelisteten Schwierigkeiten ein Rückgang des Anteils an den Klienten/Klientinnen festzustellen, welche bestätigen, dass sie die jeweilige Schwierigkeit beschäftigt. In wenigen Bereichen – finanzielle Schwierigkeiten und Schwierigkeiten mit Familienangehörigen (ohne Kinder) – ist auch eine Zunahme auszumachen. Dies ist ein Beleg für die Variation an resultierenden Veränderungen bei der Klientel.

5.4 Sorgen in einzelnen Lebensbereichen

Den Befragten wurden insgesamt 9 Lebensbereiche vorgelegt. In jedem Lebensbereich war anzugeben, ob und wie stark dieser ihnen Sorge bereitet. Die Intensität war auf einer 4-stufigen Skala zu bewerten. Im Folgenden werden diese Antworten kategorisiert⁴ verwendet. Die Tabelle 5 zeigt, wie gross die Zahl und der Anteil der Klienten/Klientinnen sind, welche in einzelnen Lebensbereichen zu den beiden Messzeitpunkten «Sorgen» äusserten:

Tab. 5 Anzahl Nennungen zu Sorgen in Lebensbereichen aus Sicht der Klientel (Erst- und Zweiterhebung)

Lebensbereich		Ersterhebung		Zweiterhebung	
		N	Anteil Personen mit Sorgen	N	Anteil Personen mit Sorgen
1	Gesundheit	48	65%	50	54%
2	Arbeitssituation	49	45%	50	34%
3	finanzielle Situation	50	40%	50	48%
4	Familiensituation	49	31%	50	30%
5	Partnerschaft	49	24%	50	24%
6	Freizeitaktivitäten	49	24%	50	24%
7	Kontakte zu Fachstellen/Behörden	50	20%	49	18%
8	Kontakte mit Freunde/innen und Kollegen/innen	48	15%	50	2%
9	Wohnsituation	49	9%	50	8%

Die Ergebnisse zeigen, dass der Bereich «Gesundheit» bei fast zwei Dritteln der Klienten/innen zu Beginn der Beratung Sorgen bereitet. Die «Arbeitssituation» und «finanzielle Situation» folgend auf den weiteren Plätzen, mit Sorgen für 45% bzw. 40% der Klienten/innen verbunden. Bei der Zweiterhebung haben die Anteile der Personen, die Sorgen äussern, mit Ausnahme des Bereichs finanzielle Situation, überall abgenommen oder sind gleichgeblieben. Allerdings ist die Veränderung in keinem der Bereiche statistisch signifikant (Wilcoxon Rang-Test; $p < 0.05$). Gleichwohl bleibt die in der Ersterhebung festgestellte Themenstruktur erhalten. Die Gesundheit, die Arbeitssituation sowie die finanziellen Verhältnisse bleiben die dominierenden Lebensbereiche, die der Klientel am ehesten Sorgen bereiten.

⁴ Die Kategorie, dass ein Lebensbereich Sorgen bereitet (Spalten «Anteil Personen mit Sorgen»), fasst die Antworten «1» und «2» auf einer vierstufigen Skala von «1 gar keine Sorgen» und «4 grosse Sorgen» zusammen. Die Werte «3» und «4» bedeuteten entsprechend, dass sich die Klienten/Klientinnen zum jeweiligen Lebensbereich keine Sorgen machen.

6 Analyse der Veränderungen in den Nutzendimensionen

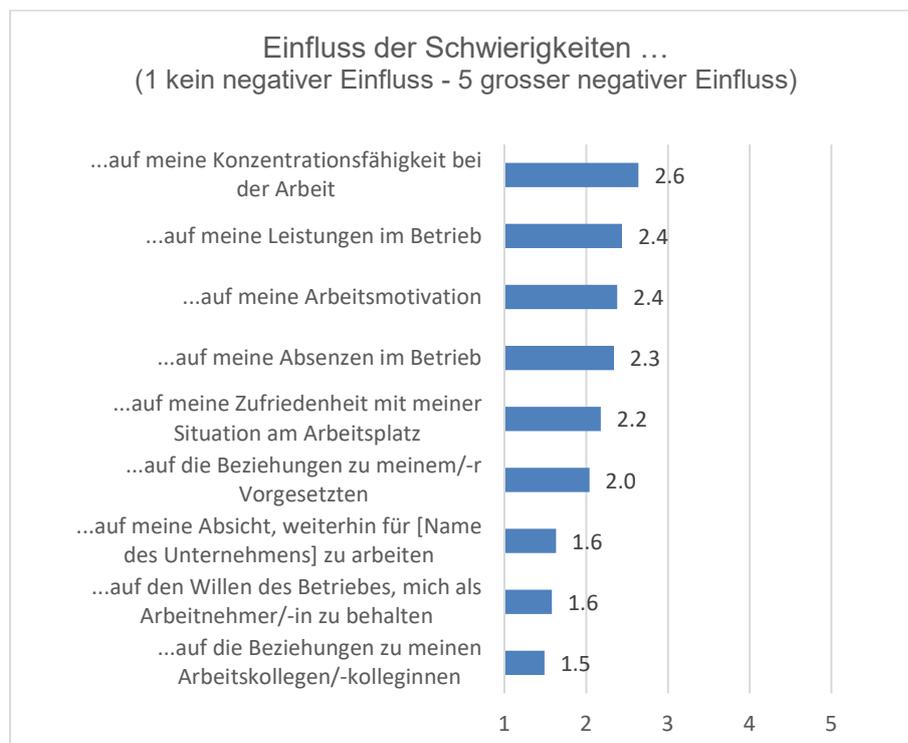
Für die monetäre Bewertung der Ergebnisse der individuellen Beratung von Mitarbeitenden werden Veränderungen in vier Dimensionen berücksichtigt: Abwesenheiten, Leistungsverhalten, Fluktuation/Stellenwechsel sowie zeitliche Be-/ Entlastung von Vorgesetzten / Personalabteilung.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich jeweils auf die «Befragungsstichprobe» mit insgesamt 50 Fällen.

6.1 Einfluss von Schwierigkeiten auf die Arbeitssituation

Die Schwierigkeiten, welche die Klienten und Klientinnen beschäftigen (siehe Kap. 5.3), können auch Einfluss auf die Arbeitssituation nehmen. Es können hierbei unterschiedliche Aspekte tangiert sein, die von der Zufriedenheit mit der Situation am Arbeitsplatz bis zur Beziehung zu Arbeitskollegen/innen oder dem/r Vorgesetzten reichen können. Bei insgesamt neun Aspekten schätzen die Klienten und Klientinnen aus ihrer Sicht auf einer Skala von 1 (kein negativer Einfluss) bis 5 (grosser negativer Einfluss) ein, wie stark diese durch aktuelle Schwierigkeiten beeinflusst sind (siehe Abbildung 1).

Abb. 1 Einfluss von Schwierigkeiten auf Aspekte der Arbeitssituation



Insgesamt wird von den Klienten und Klientinnen ein Einfluss auf die Arbeitssituation durchaus bejaht. Die Schwierigkeiten, die privater oder betrieblicher Natur sein können (siehe oben, Kap. 5.2 und 5.3.), haben jedoch nicht durchgehend einen starken negativen Einfluss, wie die ausgewiesenen Mittelwerte in Abbildung 1 zeigen. Ein negativer Einfluss wird am ehesten in den Bereichen der Leistungsfähigkeit, Motivation und Absenzen verortet, etwas weniger bei einer Kündigungsabsicht oder Beziehungen zu Vorgesetzten oder Arbeitskollegen/innen. Letzteres, Beziehungen zu Vorgesetzten oder Arbeitskollegen/innen, sind jedoch nach Problemlagentyp signifikant unterschiedlich beeinflusst und insbesondere beim Problemlagentyp «Betriebliche Probleme» ist der Einfluss am stärksten negativ (Kruskal-Wallis: $\chi^2=9.85$ $p<0.05$). Auch beim Willen des Betriebes, den Klienten/die Klientin als Arbeitnehmende zu behalten, zeigt sich ein signifikanter Unterschied, wobei ebenfalls bei Angehörigen des Problemlagentyps «Betriebliche Probleme» der negative Einfluss am stärksten ist (Kruskal-Wallis: $\chi^2=9.39$ $p<0.05$).

6.2 Absenzen

Die Erfassung von Abwesenheiten berücksichtigt Absenzen aufgrund einer ärztlich bescheinigten Arbeitsunfähigkeit sowie übrige Absenzen.

6.2.1 Absenzen aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit

Die Abwesenheit aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit (Krankheit / Unfall) ist als besondere Form zu behandeln. Es gilt, die Grössenordnung der Abwesenheit (in Halbtagen) aufgrund einer bescheinigten Arbeitsunfähigkeit zu berechnen. Als Referenzzeitraum gilt die Periode der letzten 3 Monate vor dem Erhebungszeitpunkt. Es wird von einer monatlichen Arbeitszeit von 42 Halb- bzw. 21 vollen Arbeitstagen ausgegangen. Die Anzahl Halbtage an Absenzen berechnet sich entsprechend wie folgt:

Anzahl Halbtage Absenz	=	Anzahl Monate Arbeitsunfähigkeit	x	42 Halbtage	x	Umfang Arbeitsunfähigkeit in %	x	Arbeitspensum in %
------------------------	---	----------------------------------	---	-------------	---	--------------------------------	---	--------------------

Eine ärztlich bescheinigte Arbeitsunfähigkeit weisen bei der Ersterhebung 26 Personen auf. Deren Absenzen summieren sich für einen Zeitraum von 3 Monaten auf insgesamt 1951.5 Halbtage bzw. im Mittel 75 Halbtage. Bei der Zweiterhebung betrifft es 20 Personen, mit insgesamt Absenzen von 1434.5 Halbtagen bzw. 72 Halbtagen im Durchschnitt.

Eine andere Perspektive ergibt sich mit Blick auf Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten (siehe unten, Tabelle 6). Eine Reduktion der Absenzen («verbessert») aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit, die durch deren Aufhebung oder Kürzung in Umfang oder Dauer resultieren kann, ist bei insgesamt 17 Personen bzw. bei 58% der bei der Ersterhebung von einer Arbeitsunfähigkeit betroffenen (29) Personen festzustellen. Bei weiteren 6 Personen ändert sich das Volumen der Absenzen aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit nicht («unverändert»). Bei 9 Personen ist eine Zunahme («verschlechtert») festzustellen, was durch ein höheres Volumen der Arbeitsunfähigkeit oder eine neue Bescheinigung begründet sein kann. Das ist für 18% der Befragungsstichprobe zutreffend.

Bei den Fällen mit «Verbesserung» resultiert aus dem Vergleich des dreimonatigen Beobachtungszeitraums (Erst- vs Zweiterhebung) eine durchschnittliche Abnahme von 70 Halbtagen (Median 84 Halbtage). Bei Fällen mit einer Verschlechterung ergibt sich eine durchschnittliche Zunahme der Absenzen von 74 Halbtagen (Median 84 Halbtage).

6.2.2 Übrige Absenzen

Die Berücksichtigung «übriger Absenzen», die nicht aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit resultieren, erfolgt potenziell bei all jenen Personen, die nicht während der ganzen 3 Monate vor dem Erhebungszeitpunkt zu 100% arbeitsunfähig gewesen sind. Damit werden 10 Personen ausgeschlossen und die Analyse berücksichtigt somit noch 40 Personen aus der Befragungsstichprobe.

Tab. 6 Übersicht Veränderung der Absenzen

Art der Veränderung	Absenzen aufgrund von Arbeitsunfähigkeit (gültige Fälle=50)			übrige Absenzen (gültige Fälle=38)		
	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)	Differenz Mittelwert (Halbtage) (3 Monate)	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)	Differenz Mittelwert (Halbtage) (3 Monate)
verbessert	17	34%	70	6	12%	26
verschlechtert	9	18%	74	9	18%	28
unverändert	6	12%	-	5	10%	-
keine Absenzen*	18	36%	-	18	36%	-
Total	50			38		

*Hinweis: ohne Absenzen bei der Erst- und der Zweiterhebung

Von diesen 40 Personen weisen 17 Personen bzw. 43% Absenzen auf, im Mittel 18 Halbtage (Median: 14 Halbtage). Auch bei der Zweiterhebung sind nur Absenzen von Personen einbezogen, die in den vorausgegangen drei Monaten nicht zu 100% arbeitsunfähig geschrieben sind. Dies trifft auf 45 Personen zu; von diesen weisen zum Zeitpunkt der Zweiterhebung ebenfalls 17 Personen bzw. 38% Absenzen auf. Im Mittel sind es 24 Halbtage (Median: 10 Halbtage). Für die Analyse der Veränderungen der Absenzen werden nur jene 38 Fälle einbezogen, die zu beiden Messzeitpunkten keine vollständige Arbeitsunfähigkeit mit 100% aufweisen (siehe Tabelle 6). Da die Erfassung auch einzelne Halbtage und damit marginale Änderungen einschliesst, ist es notwendig, eine Untergrenze der möglichen Veränderungsgrössen festzulegen. Diese Grenze wird bei 5 Halbtagen innerhalb von 3 Monaten gesetzt, womit eine Zu- oder Abnahme innerhalb dieses Spielraums von 5 Halbtagen als nicht relevant erachtet wird. Der entsprechende Fall wird dann als «unverändert» gesetzt. Die Verläufe verteilen sich folgendermassen: Von den 38 Personen tritt bei 6 Fällen (16%) eine Abnahme der Absenzen im Mittel von 26 Halbtagen ein («verbessert»), bei 9 Personen (24%) nehmen die Absenzen im Mittel um 28 Halbtage zu («verschlechtert»). Bei 10% bzw. 4 Personen bleibt der Umfang der Absenzen unverändert (bzw. unterhalb der gesetzten Schwelle) (siehe oben, Tabelle 6).

6.3 Reduzierte Arbeitsleistungen

In der Dimension Arbeitsleistungen sind zwei unterschiedliche Ausgangssituationen zu berücksichtigen. Zum einen sind Arbeitsleistungen für den Betrieb dann nicht verfügbar, wenn die Klienten und Klientinnen ärztlich bescheinigt reduziert arbeitsfähig sind. Entsprechend sind die Angestellten teilweise oder ganz vom Arbeitsprozess freigestellt. Dieser Effekt ist bereits unter dem Aspekt der Absenzen einkalkuliert (siehe Kap. 5.1.1). Zum anderen können Arbeitsleistungen vorübergehend eingeschränkt sein, ohne dass dies mit einer Arbeitsunfähigkeit in Verbindung steht. Im Folgenden stehen letztere Fälle im Fokus.

Von den insgesamt in der Befragungsstichprobe einbezogenen 50 Klienten und Klientinnen mit einem aktuellen Beschäftigungsverhältnis weisen 18 Personen weder bei der Erst- noch bei der Zweitbefragung eine bescheinigte Arbeitsunfähigkeit auf. Von diesen 18 Personen geben 6 Personen an, dass sie in den vorhergehenden 3 Monaten nicht die üblichen Leistungen erbracht haben. Die eigenen Arbeitsleistungen werden von ihnen folgendermassen eingeschätzt:

Tab. 7 Einschätzung der eigenen Arbeitsleistungen

Anzahl Personen	Schätzung der eigenen Arbeitsleistungen (in % der üblichen Arbeitsleistungen)
3	80%
2	85%
1	90%

Bei der Zweiterhebung sind es noch insgesamt drei Personen, die nach eigener Einschätzung in den drei Vormonaten nicht die üblichen Arbeitsleistungen erbracht haben. Ihre Arbeitsleistungen stufen sie bei 80% (1 Fall) und 90% (2 Fälle) ein (siehe Tab 7).

Die Kombination von Erst- und Zweiterhebung ergibt folgende Verläufe: Alle sechs Personen, die bei der Ersterhebung die eigene Arbeitsleistung als unüblich und reduziert einschätzen, werten diese bei der Zweiterhebung als üblich oder besser als bei der Ersterhebung ein («verbessert»). Der Zuwachs beträgt 5 bis 20 Prozentpunkte gegenüber den Werten in Tabelle 7, im Mittel 13 Prozentpunkte. Eine Person schätzt erstmals zum Zeitpunkt der Zweiterhebung die eigene Arbeitsleistung als unüblich bzw. um 20% reduziert ein («verschlechtert»).

Tab. 8 Übersicht Veränderung der Arbeitsleistungen

Art der Veränderung	Veränderung der Arbeitsleistungen (gültige Fälle =18)		
	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)	Mittelwert (Prozentpunkte Leistung)
verbessert	6	12%	+13
verschlechtert	1	2%	-20
unverändert	-	-	-
nicht relevant*	11	22%	-
Total	18		

*Hinweis: bei der Erst- und der Zweiterhebung Arbeitsleistungen als üblich eingeschätzt

6.4 Auflösung des Arbeitsverhältnisses

Die Auflösung eines Arbeitsverhältnisses kann aufgrund einer Kündigung durch Arbeitnehmende oder durch den Betrieb zustande kommen. Diese beiden unterschiedlichen Konstellationen gilt es im Folgenden getrennt zu beschreiben.

6.4.1 Kündigungsabsicht durch Klient/in

Es ist zunächst zu prüfen, ob ein Wechsel des Arbeitsplatzes von den Klienten/Klientinnen in Erwägung gezogen wird. Relevant für die Analyse sind Personen, die einen Wechsel des Betriebs erwägen und auch manifeste Bemühungen hierfür unternehmen. Diese Bedingung ist gegeben, wenn jemand a) der Aussage «ich erwäge, den Betrieb zu wechseln» zustimmt (Skalenwerte 3 bis 5 auf der 5-stufigen Skala) und b) mindestens eine von drei Aktivitäten – „ich habe mich aktiv um eine andere Stelle bei [Name des Unternehmens] bemüht“, „ich habe auf dem Arbeitsmarkt nach neuen Stellen gesucht (Inserate, usw.)“ und „ich habe mich bei einer oder mehreren Stellen bereits beworben“ – bejaht und damit manifeste Bemühungen für einen Wechsel zeigt.

Die Identifikation solcher Fälle mit einer manifesten Kündigungsabsicht bezieht sich auf die Befragungsstichprobe, also auf jene 50 Fälle, die auch bei der Zweiterhebung noch im Betrieb beschäftigt sind.⁵

Es zeigt sich, dass insgesamt 9 Personen zum Zeitpunkt der Ersterhebung erwägen, den Betrieb zu wechseln. Davon weisen 7 Personen oder 14% der Befragungsstichprobe manifeste Bemühungen für einen Wechsel auf. Beim zweiten Erhebungszeitpunkt sind es 14 Personen, die den Wechsel des Betriebs in Erwägung ziehen. Davon haben noch 9 Personen manifeste Aktivitäten für einen Stellenwechsel ergriffen.

Die Analyse von Verläufen zeigt zunächst, dass von jenen 7 Personen mit manifesten Wechselabsichten bei der Ersterhebung 6 Personen auch bei der Zweiterhebung unverändert Kündigungsabsichten hegen. Es ist also von keiner Veränderung auszugehen («unverändert»). Bei 1 Person sind bei der Zweiterhebung keine manifesten Bemühungen mehr vorhanden («verbessert»). Bei drei Personen ist hingegen erst auf die Zweiterhebung hin eine manifeste Wechselabsicht entstanden («verschlechtert») (siehe unten, Tabelle 9).

⁵ aufgrund dieser Design-Entscheidung sind Fälle mit Kündigungsabsichten (bei der Ersterhebung), die einen Wechsel realisiert haben (zum Zeitpunkt der Zweiterhebung) aus der Kalkulation von Kosten und Nutzen ausgeschlossen.

6.4.2 Gefährdetes Arbeitsverhältnis aufgrund drohender Kündigung durch Betrieb

Ein Arbeitsverhältnis kann auch dadurch gefährdet sein, dass der Betrieb eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses in Betracht zieht. Ob dies der Fall ist, kann dadurch eruiert werden, wie weit die Sozialberatende von einem gefährdeten Arbeitsverhältnis ausgeht. Zu diesem Zweck wird das Ergebnis zur Frage verwendet, ob der Erhalt des Arbeitsplatzes aus einer Liste von Zielsetzungen das übergeordnete Beratungsziel darstellt.

Die Sozialberatende erachtet in 19 Fällen, also bei einem Anteil von 38%, die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses als primäre Zielsetzung. Die Gefährdung des Arbeitsverhältnisses wird in 14 Fällen dadurch unterstrichen, dass die Anmeldung bei der Sozialberatung nicht aufgrund von Eigeninitiative, sondern durch Vorgesetzte und/oder die Personalabteilung (in einem Fall durch eine Fachstelle) erfolgte. Gefährdete Arbeitsverhältnisse sind ausschliesslich bei den Problemlagentypen „Krankheit/Behinderung“ (15 Fälle) sowie „Probleme im Betrieb“ (4 Fälle) auszumachen.

Die Zusammenführung mit den Wechselabsichten der Betroffenen zeigt, dass sich bei 3 Personen die Kündigungsabsicht eines Klienten/einer Klientin mit der Gefährdung des Arbeitsverhältnisses seitens des Betriebs überschneidet. Für diese drei Personen ist das Weiterbestehen der Kündigungsabsicht durch den Klienten bzw. die Klientin charakteristisch («unverändert»).

Somit ist zu prüfen, wie weit es sich bei den weiteren 16 Personen um Fälle handelt, deren Arbeitsverhältnisse nicht mehr von einer Auflösung bedroht sind («verbessert»). Grundsätzlich ist dies zunächst für alle diese Fälle zu bejahen, bei denen der Klient/die Klientin zum Zeitpunkt der Zweiterhebung und damit mindestens 6 Monate nach der Feststellung einer Gefährdung des Arbeitsverhältnisses durch die Sozialberaterin weiterhin im Unternehmen beschäftigt ist. Von einem Erfolg soll jedoch nur dann gesprochen werden, wenn die Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht weiterhin droht. Eine solche Gefährdung liegt insbesondere vor, wenn eine Person eine ärztlich bescheinigte Arbeitsunfähigkeit (zum Zeitpunkt der Zweiterhebung) aufweist. Für einen Erfolg muss entsprechend ein Verlauf vorliegen, der die Aufrechterhaltung eines Arbeitsverhältnisses sowie eine volle Arbeitsfähigkeit voraussetzt. Bei insgesamt 7 Fällen ist von einer unverändert drohenden Kündigung auszugehen, da eine Arbeitsunfähigkeit zum Zeitpunkt der Zweiterhebung besteht. Folglich kann noch bei 9 Fällen von einer Vermeidung der Kündigung durch den Betrieb ausgegangen werden («verbessert») (siehe Tabelle 9).

Tab. 9 Übersicht Veränderung der Kündigungsabsicht

Art der Veränderung	Manifeste Kündigungsabsicht durch Klient/in (gültige Fälle = 50)		Drohende Kündigung durch Betrieb (gültige Fälle = 50)	
	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)
verbessert	1	2%	9	18%
verschlechtert	3	6%	-	-
unverändert	6	12%	(10)	(20%)
nicht relevant*	40	80%	31	62%
Total	50		50	

*Hinweis: keine manifeste Kündigungsabsicht durch den Klienten/die Klientin weder Erst- noch Zweiterhebung bzw. kein bedrohtes Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt der Ersterhebung

6.5 Entlastung von Vorgesetzten/Mitarbeitenden der Personalabteilung

Mit diesem Wirkungsaspekt ist thematisiert, wie weit sich die Zahl der Gespräche verändert, die Vorgesetzte und Mitarbeitende der Personalabteilung mit Klienten und Klientinnen führen. Die entsprechenden Informationen sind über die Befragung der Klienten und Klientinnen erhoben. Die Frage richtet sich retrospektiv auf die vorausgegangenen 3 Monate vor der Datenerhebung. Die Häufigkeit der Gespräche, die auf einer 6-stufigen Skala (von „gar nie“ bis „mehr als 1 Mal pro Woche“) erhoben wird, wird getrennt für Vorgesetzte und Mitarbeitende der Personalabteilung erfragt.

6.5.1 Zahl der Gespräche mit Vorgesetzten und Personen der Personalabteilung

Zum Zeitpunkt der Ersterhebung geben rund 86% der aktuell beschäftigten Klienten und Klientinnen (N=50) an, dass sie in den vergangenen drei Monaten Gespräche mit Personen aus dem Unternehmen (z.B. auch mit Arbeitskollegen/innen) über ihre Schwierigkeiten geführt haben. Wenn Gespräche stattfanden, so deutlich häufiger mit Vorgesetzten: 76% der Befragungsstichprobe haben in den Vormonaten mindestens ein Gespräch mit Vorgesetzten, 46% mit Mitarbeitenden der Personalabteilung geführt.

Aufgrund der Skalierung im Befragungsinstrument lässt sich eine grobe Schätzung zur Zahl der Gespräche machen. Zu diesem Zweck werden die unteren Intervallgrenzen, die durch die Kategorienbezeichnungen umschrieben werden, verwendet (Beispiel: aus „min. 1 Gespräch pro Monat“ resultieren als Schätzung 3 Gespräche im Zeitraum von 3 Monaten).

Die so kalkulierte Schätzung ergibt, dass die Vorgesetzten mit insgesamt 38 (von 50) Klienten/innen Gespräche über ihre Schwierigkeiten führten, und zwar insgesamt 220 Gespräche über drei Monate. Umgerechnet auf alle Mitarbeitenden der Befragungsstichprobe sind das durchschnittlich knapp $4 \frac{1}{2}$ Gespräche (4.4) pro Person in einem Zeitraum von 3 Monaten. Mit Mitarbeitenden der Personalabteilung waren es insgesamt 53 Gespräche, womit im Mittel rund 1 Gespräch (1.1) in einem Zeitraum von 3 Monaten pro Klient aus der Befragungsstichprobe resultiert.

In Bezug auf Gespräche mit Vorgesetzten oder Mitarbeitenden der Personalabteilung zeigt sich bei der Zweiterhebung folgendes Bild. Die Hälfte der Klienten und Klientinnen der Befragungsstichprobe – und damit weniger als bei der Ersterhebung (86%) – geben an, dass sie in den vergangenen 3 Monaten Gespräche mit Personen aus dem Unternehmen über ihre Schwierigkeiten geführt haben. Mindestens ein Gespräch mit Vorgesetzten gab es bei 24 Personen bzw. 48% der Befragungsstichprobe. Auf drei Monate bezogen summieren sich die Gespräche auf eine Summe von 114. Mit Personen der Personalabteilung führten 14 Klienten/innen Gespräche über ihre Schwierigkeiten, total 23 Gespräche in einem Quartal (siehe Tabelle 10).

Tab. 10 Anzahl Gespräche mit Personen des Unternehmens im Vergleich (jeweils 3 Monate)

Art der Gespräche	Ersterhebung N=50		Zweiterhebung N=50	
	Anzahl Gespräche Total	Anzahl Personen mit mind. 1 Gespräch	Anzahl Gespräche Total	Anzahl Personen mit mind. 1 Gespräch
Anzahl Gespräche mit Vorgesetzten	220	37	114	24
Anzahl Gespräche mit Mitarbeitenden der Personalabteilung	53	22	23	14

6.5.2 Veränderung der Anzahl Gespräche

Die Angaben zur Gesprächsintensität mit Vorgesetzten und Angehörigen der Personalabteilungen zu beiden Erhebungszeitpunkten erlauben die Bezifferung einer möglichen Zu- oder Abnahme. In Bezug auf Gespräche mit Vorgesetzten nahm bei 23 Personen die Anzahl Gespräche gegenüber der Ersterhebung ab, bei 9 Personen hingegen zu. Bei Gesprächen mit Angehörigen der Personalabteilung ist bei 16 Klienten/innen ein Rückgang, bei 7 Personen eine Zunahme festzustellen.

Die Zu- oder Abnahme der Gespräche kann hierbei jedoch minimal sein (z.B. nur ein einzelnes Gespräch weniger sein). Im Hinblick auf die Identifikation einer Entlastung von Vorgesetzten wird daher gesetzt, dass nur Veränderungen von mehr als 5 Gesprächen in einem Quartal relevant sind. In Bezug auf Gespräche mit der Personalabteilung wird diese Grenze auf 3 Gespräche reduziert, da bei dieser Gruppe Gespräche absolut betrachtet seltener stattfinden.

Mit Anwendung dieser Schwelle ist bei 10 Personen bzw. bei 20% der Befragungsstichprobe eine Reduktion der Anzahl Gespräche mit Vorgesetzten festzustellen (siehe Tabelle 11). Im Mittel beträgt die Abnahme 10.5 Gespräche in einem Zeitraum von 3 Monaten. Bei weiteren 4%

bzw. 2 Fällen der Befragungsstichprobe zeigt sich eine Zunahme von je 6 Gesprächen mit Vorgesetzten. Bei Gesprächen mit Angehörigen der Personalabteilung sind die Veränderungen marginal. Es ist ausschliesslich in 2 Fällen eine Reduktion, um 5 bzw. 12 Gespräche mit Personen der Personalabteilung (Mittel: 8.5 Gespräche), dokumentiert.

Tab. 11 Übersicht Veränderung Anzahl Gespräche mit Personen des Unternehmens im Vergleich

Art der Veränderung	Anzahl Gespräche mit Vorgesetzten*		Anzahl Gespräche mit Mitarbeitenden der Personalabteilung*	
	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)	Fälle (N)	Quote (% von 50 Fällen)
verbessert	10	20%	2	4%
verschlechtert	2	4%	-	-
unverändert	28	56%	25	50%
nicht relevant**	10	20%	23	46%
Total	50		50	

*Hinweis: als Veränderungen sind nur die Zu- oder Abnahme der Anzahl Gespräche berücksichtigt, die mehr als 5 Gespräche (Vorgesetzte) bzw. 3 Gespräche in einem Quartal (Personalabteilung) betragen.

**Hinweis: keine Gespräche mit Vorgesetzten oder Personen der Personalabteilung weder Erst- noch Zweiterhebung

6.6 Zusammenfassung der Veränderungen in den Nutzendimensionen

In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse zu Veränderungen in den einzelnen Nutzendimensionen (Kap. 6.1 - 6.4) im Hinblick auf die Kalkulation des Nutzens zusammengeführt. Im Vordergrund stehen dabei die spezifischen Quoten an Verbesserungen bzw. Verschlechterungen (jeweils auf alle 50 Klienten/innen der Befragungsstichprobe berechnet) und sowie deren Volumen (Veränderungsgrössen) in den einzelnen Nutzendimensionen.

Tab. 12 Übersicht Anteile und Umfang an Verbesserungen / Verschlechterungen nach Nutzendimension

Nutzendimension	Anzahl Fälle (N)	Veränderungsquote (Anteil in % von 50 Fällen)	Veränderungsgrösse pro Fall
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert	17	34%	11.5 Tage/Monat
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit erhöht	9	18%	12.5 Tage/Monat
übrige Absenzen reduziert	6	12%	13 Tage/Monat
übrige Absenzen erhöht	9	18%	14 Tage/Monat
Leistungen verbessert	6	12%	13% mehr Leistungen
Leistungen verschlechtert	1	2%	20% weniger Leistungen
Kündigung durch Klient/in vermieden	1	2%	Vermeidung Kündigung
Kündigungsabsicht durch Klient/in erhöht	3	6%	-
Kündigung durch Betrieb vermieden	9	18%	Vermeidung Kündigung
Verbesserung Entlastung von Vorgesetzten	10	20%	Abnahme von 10.5 Gesprächen im Quartal
Verschlechterung Belastung von Vorgesetzten	2	4%	Zunahme von 6 Gesprächen im Quartal
Verbesserung Entlastung der Personalabteilung	2	4%	Abnahme von 8.5 Gesprächen im Quartal

Der Überblick über die Veränderungsquoten zeigt in drei Nutzenaspekten Verbesserungsanteile von 18% bis 34%. Diese liegen über den in der Referenzstudie erzielten Erfolgsquoten (von max. 15%, vgl. Baumgartner 2003, 96).

6.7 Beurteilung der Erfolge der Beratung aus Sicht der Klientel

Die Frage des Erfolgs der Sozialberatung stellt sich auch aus der Perspektive der Klienten/Klientinnen. Rückblickend äusserten sich die befragten Klienten und Klientinnen zum Zeitpunkt der Zweiterhebung aus ihrer Sicht zum Erfolg der Beratung:

Tab. 13 Beurteilung der Beratung durch die Klienten/Klientinnen

Beurteilungsaspekte		Mittelwert ¹ (N=49)
1	die Beratung war erfolgreich	4.3
2	die Beratung erlebte ich als zielgerichtet und geplant	4.3
3	meine Erwartungen an den Beratungsverlauf wurden voll erfüllt	4.2
4	die Beratungsziele wurden erreicht	4.1

¹Skala: 1 „trifft gar nicht zu“ - 5 „trifft völlig zu“

Die Ergebnisse mit Mittelwerten von 4.1 – 4.3, auf einer Skala von 1 bis 5, weisen insgesamt sehr hohe Zustimmungswerte zu mehreren Aspekten der Beratung aus: Die Klienten und Klientinnen beurteilten die Beratung somit überwiegend als sehr erfolgreich, zielgerichtet und geplant. Zudem konnte sie die gehegten Erwartungen und die Beratungsziele einlösen. Die sehr positive Beurteilung der Beratung deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der Referenzstudie, in welcher die Zustimmungswerten zu den in Tabelle 13 genannten Aspekten im Mittel (ebenfalls) zwischen 4.1 und 4.4. betragen (vgl. Baumgartner 2003, 110).

7 Analyse der Kosten der Sozialberatung

7.1 Annahmen der Kostenberechnung

Die Kostenberechnung für das Angebot der Betrieblichen Sozialen Arbeit geht von folgenden Annahmen aus:

Analytische Perspektive: eine Analyse der Kosten Betrieblicher Sozialer Arbeit setzt eine spezifische analytische Perspektive voraus. Die Analyse bezieht sich auf die Kosten, welche für das Unternehmen entstehen. Entsprechend sind die Mandatskosten, welche das Kundenunternehmen von Proitera für das Angebot einer Sozialberatung ausrichtet, zentral.

Kostenelemente: die Kosten für das Kundenunternehmen setzen sich aus den Mandatskosten, der eingesetzten Arbeitszeit der Klienten/Klientinnen, dem Aufwand von Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung für Klientengespräche sowie den Raumkosten zusammen.

Jahresbilanz: die Kosten werden für ein Kalenderjahr berechnet. Der Einbezug des Untersuchungssamples bzw. des ganzen Untersuchungszeitraums deckt mehr als ein Jahr ab, daher werden darauf bezogene Kosten jeweils auf ein Jahr umgerechnet. Für auf ein Kalenderjahr bezogene Werte – z.B. in Bezug auf die Mandatskosten – werden die Angaben zu den Jahren 2017 und 2018 gemittelt.

Leistungsform Beratung: die Kosten-Nutzen-Analyse deckt nur die individuelle Beratung der Klienten/innen ab. Entsprechend sind Aufwendungen und Nutzen auf diese Leistungsform zu begrenzen. Daraus resultiert eine Bereinigung der Mandatskosten, indem weitere Leistungsformen – Fachberatung von Vorgesetzten bzw. Personen der Personalabteilung, Projektarbeit, Schulungen – ausgeschlossen werden.

Kosten pro Stunde Beratung: die Berechnung der Kosten pro Stunde, welche die Sozialberatende für die Klientarbeit aufwendet, wird auf Basis einer Sollarbeitszeit von 1190 Stunden (2017 und 2018) kalkuliert.

Referenzlohnkosten der Klientel: für die Kalkulation verschiedener Aufwände (wie auch beim Nutzen, siehe Kap. 8) ist die Berechnung der direkten Lohnkosten der Klientel relevant. Die Lohnkosten ergeben sich aus Angaben zum Brutto-Jahreseinkommen (bereinigt auf 100%) sowie einem Anteil an Lohnnebenkosten, die pauschal bei 15% der Lohnkosten festgesetzt werden. Die Referenzlohnkosten werden als Mittelwert der Brutto-Jahreseinkommen plus dieser Pauschale berechnet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich um geschätzte Referenzlohnkosten handelt, da bei knapp der Hälfte der Klientel Lohnangaben fehlen und die Angaben aufgrund variabler Lohnanteile ungenau sein können. Es handelt sich im Ergebnis zudem um die geschätzten durchschnittlichen Lohnkosten der Klientel der Sozialberatung, nicht der Mitarbeitenden des Unternehmens.

Kosten pro Arbeitsstunde: die Berechnung der Kosten, die durch die Teilnahme von Klienten/innen sowie von Vorgesetzten / Personen der Personalabteilung an Gesprächen entstehen, basiert auf einer Schätzung der Kosten pro Arbeitsstunde. Diese berechnet sich aus den Referenzlohnkosten der erfassten Klientel sowie der Sollarbeitszeit beim untersuchten Unternehmen (2080 Stunden / Jahr). Die resultierenden Kosten pro Arbeitsstunde werden für Vorgesetzte und Angehörige der Personalabteilung mit dem Faktor 1.5 multipliziert.

7.2 Berechnung der Kosten der Sozialberatung

Die Gesamtkosten der Sozialberatung aus Sicht des Unternehmens summieren sich aus vier Kostenelementen: den Mandatskosten, der eingesetzten Arbeitszeit der Klienten/Klientinnen für Gespräche, der Aufwand von Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung und die Raumkosten. Deren Kalkulation, die auf unterschiedlichen Datenquellen und Referenzzeiträumen basiert, wird jeweils auf ein Kalenderjahr umgerechnet.

7.2.1 Bereinigte Mandatskosten

Der zentrale Kostenblock für die Betriebliche Sozialberatung umfasst aus Sicht des Unternehmens die Mandatskosten, die sie mit Proitera für das Angebot vereinbart hat. Mit dem Preis für das Mandat sind damit die direkten Kosten für die Bereitstellung der Betrieblichen Sozialberatung beziffert.

Die Übernahme der Mandatskosten bedarf aber an zwei Stellen einer Korrektur:

Ausschluss weiterer Leistungsformen: sowohl in Bezug auf den Nutzen wie auch die Kosten ist ausschliesslich die Beratung von Klienten und Klientinnen als Leistungsform im Blick. Entsprechend sind weitere Leistungsformen wie namentlich die Fachberatung von Vorgesetzten bzw. Personen der Personalabteilung, Projektarbeit oder Schulungen, deren Nutzen für das Unternehmen theoretisch berechnet werden könnten, auszuschliessen. Zudem sind übergreifende Aufgaben und Aufwendungen – Weiterbildung, Teamsitzungen, Ferien, allgemeine Administration, Statistik, Reporting, Vernetzung – folglich um den Anteil für andere Leistungsformen zu kürzen.

Ausschluss einer Gesellschaft des Unternehmens: bei der Datenerhebung sind die Mitarbeitenden einer Niederlassung (Gesellschaft) des Unternehmens (aus geographisch-sprachlichen Gründen) nicht eingeschlossen. Da sie entsprechend in der Nutzenberechnung nicht berücksichtigt sind, werden die Aufwendungen für deren Betreuung ebenfalls ausgeschlossen. Die aufgewendeten Stunden für diese Gesellschaft sind für 2017 und 2018 in der Leistungserfassung dokumentiert und können daher zum Abzug gebracht werden. Der korr. Zeitaufwand in Std. beträgt 1147 Stunden (2017) bzw. 1164 Stunden (2018).

Die Korrektur der Kosten erfolgt dahingehend, dass ausgehend von der Sollarbeitszeit und den Mandatskosten eines Jahres die Kosten für eine Stunde Arbeitszeit der Sozialberatenden berechnet wird (siehe Tabelle 14). In einem zweiten Schritt werden die jährlich erfassten Stunden für die weiteren, auszuschliessenden Leistungsformen inkl. einem Stundenanteil für übergreifende Aufgaben, sowie für die ausgeschlossene Gesellschaft berechnet. Dieser Stundenaufwand multipliziert mit den Kosten einer Arbeitsstunde wird von den Mandatskosten abgezogen. Die bereinigten Mandatskosten entsprechen dem Aufwand für die Sozialberatende in der Leistungsform der individuellen Beratung von Mitarbeitenden (ohne Aufwand für die ausgeschlossene Gesellschaft).

Tab. 14 Kosten für den Aufwand der Sozialberatenden (bereinigte Mandatskosten)

Kostenelement	2017	2018
Kosten pro Std. Arbeitszeit Sozialberatende	119 Fr.	119 Fr.
Korr. Zeitaufwand in Std. pro Jahr	1147 Std.	1164 Std.
Kosten Aufwand Sozialberatende (bereinigte Mandatskosten)	136'382 Fr.	138'336 Fr.
Kosten Aufwand Sozialberatende für 2017 und 2018 gemittelt	137'359 Fr.	

Gemäss dieser Berechnung betragen die Mandatskosten für den Aufwand der Beratung von Klienten/innen im Mittel Fr. 137'359.

7.2.2 Kosten der Arbeitszeit der Klienten/Klientinnen für die Gespräche

Die fallbezogene Leistungserfassung erlaubt es auch, die aufgewendete Arbeitszeit auf Seiten der Klientel in die Kostenberechnung einzubeziehen. Dabei handelt es sich um eine spezifische Grösse, die nur die mit den Klienten und Klientinnen tatsächlich während der Arbeitszeit durchgeführten Gespräche (ohne Wegkosten) abbildet.

Dabei stehen Angaben zum Zeitaufwand der Klientel sowie die notwendigen Daten zu den Kosten dieser Arbeitszeit zur Verfügung.

Bezogen auf das Untersuchungssample von 89 Fällen und in einem Untersuchungszeitraum von drei Jahren wurden von der Sozialberatung insgesamt 437 Gespräche geführt. Dies deckt bei 90% der Fälle die gesamte Falldauer ab, da bei dieser Gruppe der Fallabschluss bereits erfolgt ist. Bei 10% ist der Fall noch nicht abgeschlossen, die Zahl der Gespräche designbedingt daher vor Fallabschluss erfasst.

Der Aufwand auf Seiten der Klienten/innen, der durch die Gespräche entsteht, berechnet sich auf total 402 Stunden bzw. im Mittel auf 4.5 Stunden. Dabei ist diese Zahl bei Personen, welche die Sozialberatung aufgrund einer Auflage aufsuchen, mit durchschnittlich 7 Gesprächen deutlich höher als bei Personen mit einer freiwilligen Inanspruchnahme der Sozialberatung (3 Gespräche im Mittel). Es wird angenommen, dass Klienten und Klientinnen mit einer Auflage die

Beratung während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, Personen mit einem freiwilligen Zugang dies eher ausserhalb der Arbeitszeit tun. Entsprechend werden nur die Aufwände der ersten Gruppe einbezogen, das sind total 262 Stunden.

Die Berechnung der effektiven Kosten einer Arbeitsstunde basiert auf dem Brutto-Jahreseinkommen der Mitarbeitenden inklusive einem Anteil von 15% Lohnnebenkosten (Referenzlohnkosten). Angaben zum Brutto-Jahreseinkommen sind von der Sozialberatenden fallbezogen im Stammbblatt erfasst. Von den 89 Personen aus dem Untersuchungssample liegen bei knapp der Hälfte der Klienten/innen (44 Fälle) Angaben vor. In Kombination mit Angaben zum Arbeitspensum sind bei 42 Personen bereinigte Lohneinkommen bestimmbar. Der geschätzte durchschnittliche Brutto-Jahreslohn beträgt 56'133 Franken, inklusive pauschal veranschlagten Lohnnebenkosten 64'553 Franken.

Die Umrechnung auf die Kosten pro Arbeitsstunde geschieht mit den Angaben zur Sollarbeitszeit im Unternehmen von 2080 Stunden. Daraus resultiert ein Betrag von 31 Franken als Kosten pro Arbeitsstunde eines Klienten/einer Klientin. Die darauf basierenden Kosten für die Sozialberatung sind in der folgenden Tabelle 15 ausgewiesen:

Tab. 15 Kosten der Teilnahme der Klienten/Klientinnen an Gesprächen

Kostenelement	Umfang (Std./Kosten)
Aufgewendete Arbeitszeit in Std. (Untersuchungssample, drei Jahre)	262 Std.
Kosten pro Arbeitsstunde Klient/in	31.-- Fr.
Kosten Teilnahme Klientel total (Untersuchungssample, drei Jahre)	8122.-- Fr.
Kosten Teilnahme Klientel pro Kalenderjahr	2707.-- Fr.

Gemäss dieser Berechnung betragen die Kosten für die Teilnahme der Klienten/Klientinnen des Untersuchungssamples an Gesprächen während des Untersuchungszeitraums von drei Jahren insgesamt Fr. 8122. Für die Berechnung der Kosten eines Kalenderjahres wird dieser Betrag auf 12 Monate umgerechnet, d.h. durch drei dividiert, da der Untersuchungszeitraum insgesamt 3 Jahre umfasst. Dies ergibt 2707 Franken.

7.2.3 Kosten für die Gespräche mit Vorgesetzten/Angehörigen der Personalabteilung

Neben den direkten Kosten, die durch die Teilnahme der Klientel an Gesprächen entstehen, sind auch die Aufwände für Vorgesetzte und Mitarbeitende der Personalabteilung zu berücksichtigen. Hierzu liegt jedoch keine fallbezogene Erfassung über die Anzahl Gespräche während der ganzen Beratungszeit und deren Dauer vor.⁶ Es wird eine Schätzung durch die Sozialberatende zugrunde gelegt, wie häufig Gespräche mit Teilnahme von Vorgesetzten bzw. Personen der Personalabteilung stattfinden bzw. mit diesen Gruppen Gespräche geführt werden. Die Teilnahme von Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung gibt es praktisch ausschliesslich bei jenen Personen, denen die Inanspruchnahme der Sozialberatung als Auflage vorgegeben wird. Im Rahmen des Beratungsprozesses sind bei diesen Fällen in der Regel mindestens 2 Gesprächsrunden mit Vorgesetzten und einer Person der Personalabteilung (runder Tisch) vorgesehen.

Bei intensiveren Fällen können das auch mehr als zwei Gespräche sein. Es wird daher von 2.5 Gesprächen pro Fall, bei dem der Klient/die Klientin als Auflage zur Sozialberatung kommt, ausgegangen. Dies entspricht im Untersuchungszeitraum bei 41 derartigen Fällen rund 103 Gesprächen. Bei einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 1 Stunde ergibt dies geschätzt je 103 Stunden Aufwand für die beiden Gruppen während des Untersuchungszeitraums.

Für die Berechnung der Kosten einer eingesetzten Arbeitsstunde muss eine Schätzung für das mittlere Einkommen dieser beiden Funktionsgruppen vorgenommen werden. Zu diesem Zweck werden die errechneten Referenzlohnkosten der Klienten und Klientinnen mit dem Faktor 1.5 multipliziert (siehe Kap. 7.1).

⁶ Die in Kap. 6.5. erfasste Anzahl Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung bezieht sich jeweils auf die drei der Erhebung vorangegangenen Monate und decken folglich nicht den gesamten Beratungszeitraum ab.

Die Umrechnung auf das Total an Kosten pro Kalenderjahr setzt voraus, dass die Kosten für den gesamten Untersuchungszeitraum von drei Jahren um den Faktor 3 gekürzt werden. Das ergibt Kosten von 3193 Franken bzw. je 1596.50 Franken für Vorgesetzte bzw. Personen der Personalabteilung.

Tab. 16 Kosten der Teilnahme der Vorgesetzten/Mitarbeitenden Personalabteilung an Gesprächen

Kostenelement	Umfang (Std./Kosten)
Arbeitszeit Vorgesetzte (Untersuchungssample, drei Jahre)	103 Std.
Arbeitszeit von Personalmitarbeitenden (Untersuchungssample, drei Jahre)	103 Std.
Kosten pro Arbeitsstunde	46.50 Fr.
Kosten Teilnahme Vorgesetzte total (Untersuchungssample, drei Jahre)	4789.50 Fr.
Kosten Teilnahme Personalmitarbeitende total (Untersuchungssample, drei Jahre)	4789.50 Fr.
Total Kosten (Untersuchungssample, drei Jahre)	9579.-- Fr.
Total Kosten pro Kalenderjahr	3193.-- Fr.

7.2.4 Raumkosten

Die Kosten für die Büroräumlichkeiten vor Ort am Hauptsitz des untersuchten Unternehmens, welche die Sozialberaterin von Proitera nutzen kann, sind nicht Teil der Mandatskosten. Es sind Kosten, die zusätzlich auf Seiten des Unternehmens anfallen. Die Grösse dieser Kosten kann ermittelt werden, indem die Grundfläche der Büroräumlichkeit mit einem mittleren Mietpreis für Büroräume in der Region des Hauptsitzes verrechnet wird. Letzteres kann für 2019 dem Immobilienmarktbericht der Bank Credit Suisse entnommen werden: Das Spektrum der Mietkosten für Büroräume reicht in jener Region pro m² und Jahr von 125 bis 275 Franken (Median: 170 Franken).⁷ Es wird im Folgenden eine Jahresmiete von 200 Franken/m² angenommen, was multipliziert mit der Bürofläche von 16.3 m² Raumkosten von 3260 Franken pro Jahr ergibt.

7.3 Zusammenfassung – Kosten der Sozialberatung

Die einzelnen Kostenelemente werden zusammenfassend in Tabelle 17 aufgelistet.

Tab. 17 Kosten der Sozialberatung pro Kalenderjahr

Kostenelement	Betrag pro Jahr
Kosten Aufwand Sozialberatende	137'359.-- Fr.
Kosten Teilnahme Klientel an Gesprächen	2107.-- Fr.
Kosten Teilnahme Vorgesetzte an Gesprächen	1596.50 Fr.
Kosten Teilnahme Personalmitarbeitende an Gesprächen	1596.50 Fr.
Raumkosten	3260.-- Fr.
Kosten Total	145'919.-- Fr.

Das aufgelistete Kosten-Total deckt die Strukturkosten für die Bereitstellung der Sozialberatung sowie die laufenden Kosten ab, welche durch die aufgewendete Arbeitszeit von Klienten und Klientinnen, Vorgesetzten oder Mitarbeitenden der Personalabteilung entstehen.

Für die Kalkulation sind einige Bedingungen als ergänzende Informationen zu berücksichtigen:

- Die Kosten sind für ein Kalenderjahr berechnet. Dabei gehen Jahreswerte von 2017 und 2018 (Mandatskosten, Leistungserfassung der Sozialberatenden) sowie Werte (Fälle, fallbezogene Daten) des ganzen Untersuchungszeitraums (November 2016 – Oktober 2019) ein.

⁷ vgl. CS Immobilien (2019). Immobilienmarktbericht 2019. Zürich: CSL Immobilien AG. URL: www.csl-immobilienmarkt.ch – Zugriff 21.1.2020.

- Die Kosten decken Aufwände für alle Klienten/Klientinnen inklusive Fallausschlüsse ab. Auch Aufwendungen für Klienten/Klientinnen, die eine Kurzberatung erhalten und das Fallkriterium nicht erfüllen (siehe Kap. 4), sind eingeschlossen, hingegen werden sie in der Nutzenkalkulation bei der Hochrechnung nicht berücksichtigt.
- In die Kalkulation gehen auch jene Klienten und Klientinnen ein, deren Verläufe für das Unternehmen keine monetären Folgen haben (z.B. Angehörige von Mitarbeitenden).

8 Berechnung des Nutzens der Sozialberatung

8.1 Annahmen der Nutzenberechnung

Die Nutzenberechnung für das Angebot der Betrieblichen Sozialen Arbeit geht von folgenden Annahmen aus:

Analytische Perspektive: Die Berechnung des Nutzens der Beratung von Mitarbeitenden setzt eine spezifische Perspektive voraus. Der Nutzen wird ausschliesslich aus Sicht des untersuchten Unternehmens kalkuliert.

Nutzendimensionen: die Berechnung des Nutzens schliesst vier Dimensionen ein: Abwesenheiten, Leistungsverhalten, Fluktuation/Stellenwechsel sowie zeitliche Be-/ Entlastung von Vorgesetzten / Personalabteilung.

Empirisch erhobene Veränderungen: die Berechnung des Nutzens der Beratung von Mitarbeitenden basiert auf den empirisch erhobenen Veränderungen (siehe Kap. 6.5), die sich im Einzelfall zwischen Erst- und Zweiterhebung zeigen. Die entsprechend ermittelten Quoten an Veränderungen bilden die Grundlage für die monetäre Bewertung des Nutzens.

Verbesserungen und Verschlechterungen: die Analyse zeigt auf, dass auch negative Verläufe – z.B. Zunahme von Absenzen – festgehalten sind. Negative Veränderungen resultieren in einem negativen Nutzen, der vom resultierenden Gesamtnutzen positiver Verläufe abgezogen wird.

Wirkungszeitraum: Einschätzungen zu Absenzen oder Leistungen basieren auf zwei Messzeitpunkten, die eine Dauer in der Regel von 6 bis 12 Monaten einschliessen. Für die Nutzenberechnung wird die Strategie verfolgt, einen Wirkungszeitraum von 6 Monaten als Berechnungsgrundlage anzunehmen. Dies impliziert, dass eine Veränderung im Mittel während 6 Monaten Wirkung entfaltet und die mögliche Nachhaltigkeit dieser Veränderung aus der Analyse ausgeschlossen wird. Dies bedeutet, dass eine ermittelte Veränderungsgrösse mit dem Faktor 2 zu multiplizieren ist, wenn sich diese nur auf einen Zeitraum von 3 Monaten bezieht.

Jahresbilanz: der Nutzen wird in Analogie zur Kostenberechnung für ein Kalenderjahr berechnet. Der Einbezug des Untersuchungssamples deckt mehr als ein Jahr ab, daher wird für die Berechnung eine auf ein Kalenderjahr bezogene Fallzahl (37 Fälle) definiert.

Hochrechnung: die Nutzenberechnung basiert auf den durch die Befragungsstichprobe ermittelten Erfolgsquoten. Die Hochrechnung auf das Untersuchungssample impliziert, dass die Erfolgchancen auch bei den nicht-befragten Klienten und Klientinnen in gleicher Weise bestehen.

Gewichtung nach Problemlagentyp: in der Referenzstudie ist die Kalkulation des monetären Nutzens gewichtet nach Problemlagentyp erfolgt. Diese methodologische Anforderung wird in der vorliegenden Studie grundsätzlich auch eingelöst. Es bedarf hierzu aber keiner Anwendung eines Gewichtungsfaktors, da die Befragungsstichprobe im Hinblick auf den Problemlagentyp praktisch ein Abbild des Untersuchungssamples ist (siehe oben, Kap. 5.2).

8.2 Monetäre Bewertung der Veränderungen in einzelnen Nutzendimensionen

Die Berechnung des Nutzens der Beratung von Mitarbeitenden erweitert die Veränderungsquoten, wie sie in Kap. 6 ermittelt wurden, um eine monetäre Dimension. Dabei kann auf die Berechnung der durchschnittlichen Lohnkosten von Mitarbeitenden (Referenzlohnkosten) zurückgegriffen werden (siehe oben, Kap. 7.1):

Mittlere Lohnkosten pro Arbeitsstunde Klient/in:	31.-- Fr.
Mittlere Lohnkosten Arbeitstag Klient/in:	260.50 Fr.
Mittlere Lohnkosten pro Monat Klient/in	4966.-- Fr.

Mittlere Lohnkosten pro Arbeitsstunde Vorgesetzte/Personalabteilung: 46.50 Fr.

Zusätzlich sind die Kosten für das Unternehmen zu berechnen, die als Fluktuationskosten durch einen Wechsel eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin entstehen. Diese Kosten können nur geschätzt werden, zum Beispiel auf Basis eines Fluktuationskostenrechners (siehe z.B. humanquest.ch). Ausgehend von solchen Berechnungen (unter Berücksichtigung von: durchschnittlicher Jahreslohn, normale Anforderung der Stelle, 5 Jahre im Betrieb, 3 Mo. Kündigungsfrist, ohne Zusatzkosten für Interimslösung, unter Ausschluss von Minderleistung bis zum Wechsel) und grundsätzlich konservativ werden die Kosten auf 10'000 Franken⁸ geschätzt.

Fluktuationskosten pro Fall bei Kündigung: 10'000 Fr.

Damit und auf Basis der Annahmen gemäss Kap. 8.1. kommen folgende Berechnungsmodi zur Anwendung:

Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert: die Beendigung einer Arbeitsunfähigkeit wird als Rückgang von Absenzen behandelt. Es wird davon ausgegangen, dass die Wertung als Absenz die entstehenden Kosten – trotz möglicher Regelung der Lohnfortzahlung – für den Betrieb beschreiben kann. Aus diesem Grund folgt die Berechnung analog der monetären Bewertung von anderen Absenzen (siehe unten).

Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit erhöht: analog zu «Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert» konzipiert.

Übrige Absenzen reduziert: die Veränderung der Absenzen wird in Tagen pro Monat berechnet. Da die Erhebung auf einen Zeitraum von 3 Monaten fokussiert ist, ist der mittlere Veränderungswert mit dem Faktor 2 zu multiplizieren, um den Wirkungszeitraum von 6 Monaten abzudecken. Die monetäre Basis für die Berechnung bilden dabei die durchschnittlichen Lohnkosten der Klientel pro Tag, welche sich aus dem Brutto-Lohneinkommen und den Lohnnebenkosten zusammensetzen (Referenzlohnkosten).

Übrige Absenzen erhöht: Berechnung analog zu «Übrige Absenzen reduziert».

Leistungen verbessert: Grundlage bildet die Veränderung der Leistungen. Da eine Veränderung der Leistungen nur für einen Zeitraum von 3 Monaten erhoben wird, ist die Verbesserung mit dem Faktor 2 zu multiplizieren, um den Referenzzeitraum von 6 Monaten abdecken zu können. Als Multiplikator werden die durchschnittlichen Referenzlohnkosten der Klientel gesetzt.

Leistungen verschlechtert: Berechnung analog zu «Leistungen verbessert».

Kündigung durch Klient/in vermieden/Kündigung durch Betrieb vermieden: diese positive Entwicklung wird als Vermeidung der Fluktuationskosten pro Fall, die durch einen Mitarbeitenden-Wechsel entstehen, konzipiert.

Kündigungsabsicht durch Klient/in erhöht: diese Veränderung wird nicht monetär bewertet, da die Person trotz Kündigungsabsicht zum Zeitpunkt der Zweiterhebung immer noch beim Unternehmen angestellt ist. Die Veränderung geht in monetärer Hinsicht entsprechend neutral in die Berechnung der Kosten-Nutzen-Bilanz ein.

Entlastung von Vorgesetzten/Mitarbeitenden der Personalabteilung: eine Entlastung ist dann gegeben, wenn für einen Zeitraum von 3 Monaten die Zahl der Gespräche von Klienten/Klientinnen mit Vorgesetzten um mind. 5 Gespräche bzw. bei Angehörigen der Personalabteilung um 3 Gespräche abnimmt. Für die Umrechnung auf ein Halbjahr als Wirkungszeitraum wird ein Faktor 2 eingesetzt, zudem wird eine durchschnittliche Gesprächsdauer von 1 Stunde angenommen, was dann eine Multiplikation mit den Kosten pro Arbeitsstunde von Vorgesetzten bzw. Personen der Personalabteilung erlaubt.

Die folgende Übersicht fasst diese Berechnungsmodalitäten zusammen und kombiniert sie mit den ermittelten Quoten und Veränderungsgrössen (siehe Kap. 6.6).

⁸ in der Referenzstudie (Baumgartner 2003) beträgt dieser Wert abgestuft nach Unternehmen und unterschiedlicher Lohnstruktur 9800 bzw. 4900 Franken.

Tab. 18 Übersicht Anteile und Umfang an Verbesserungen / Verschlechterungen nach Nutzendimension

Nutzendimension	Quote (Anteil in % an N=50)	Veränderungsgrösse	Berechnungsmodus / Berechnungsformel
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert	34%	11.5 Tage/Monat	11.5 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Tag (260.50 Fr.)
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit erhöht	18%	12.5 Tage/Monat	12.5 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Tag (260.50 Fr.)
übrige Absenzen reduziert	12%	4.5 Tage/Monat	4.5 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Tag (260.50 Fr.)
übrige Absenzen erhöht	18%	4.5 Tage/Monat	4.5 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Tag (260.50 Fr.)
Leistungen verbessert	12%	13% mehr Leistungen	0.13 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Monat (4966 Fr.)
Leistungen verschlechtert	2%	20% weniger Leistungen	0.20 x 6 (Monate) x Lohnkosten pro Monat (4966 Fr.)
Kündigung durch Klient/in vermieden	2%	Vermeidung Kündigung	Fluktuationskosten pro Fall (10'000 Fr.)
Kündigungsabsicht durch Klient/in erhöht	6%	-	-
Kündigung durch Betrieb vermieden	18%	Vermeidung Kündigung	Fluktuationskosten pro Fall (10'000 Fr.)
Verbesserung Entlastung von Vorgesetzten	20%	Abnahme von 10.5 Gesprächen im Quartal	10.5 x 1 h (mittlere Gesprächsdauer) x 2 (Umrechnung auf 6 Monate) x mittlere Kosten pro Stunde Arbeit (46.50 Fr.)
Verschlechterung Belastung von Vorgesetzten	4%	Zunahme von 6 Gesprächen im Quartal	6 x 1 h (mittlere Gesprächsdauer) x 2 (Umrechnung auf 6 Monate) x mittlere Kosten pro Stunde Arbeit (46.50 Fr.)
Verbesserung Entlastung der Personalabteilung	4%	Abnahme von 8.5 Gesprächen im Quartal	5 x 8 h (mittlere Gesprächsdauer) x 2 (Umrechnung auf 6 Monate) x mittlere Kosten pro Stunde Arbeit (46.50 Fr.)

8.3 Zusammenfassung – Schätzung des Nutzens der Sozialberatung

Die Ermittlung von Veränderungsquoten sowie die Festlegung, wie Veränderungen monetär bewertet werden, erlaubt nun eine Nutzenberechnung zu erstellen. Im Hinblick auf eine Gegenüberstellung mit den Kosten, die für ein Kalenderjahr bestimmt werden (siehe Kap. 7), ist vorgängig die Anzahl der Klientfälle eines Jahres festzulegen:

Die Analyse der Fallverläufe basiert auf neuen Fällen der individuellen Beratung von Mitarbeitenden im Zeitraum von Nov. 2016 – März 2019. In diesem Zeitraum sind 50 Fälle in die Befragungsstichprobe einbezogen, insgesamt erfüllen 89 Fälle die Fallvoraussetzungen (Untersuchungssample). Es wird vorgeschlagen, die Hochrechnung auf das Untersuchungssample vorzunehmen, dessen Grösse umgelegt auf 12 Monate mit 37 Fällen angenommen wird. Dies entspricht dem Vorgehen, wie in der Referenzstudie die Grösse der Fallstichprobe für ein Kalenderjahr berechnet wurde (vgl. Baumgartner 2003, 31).

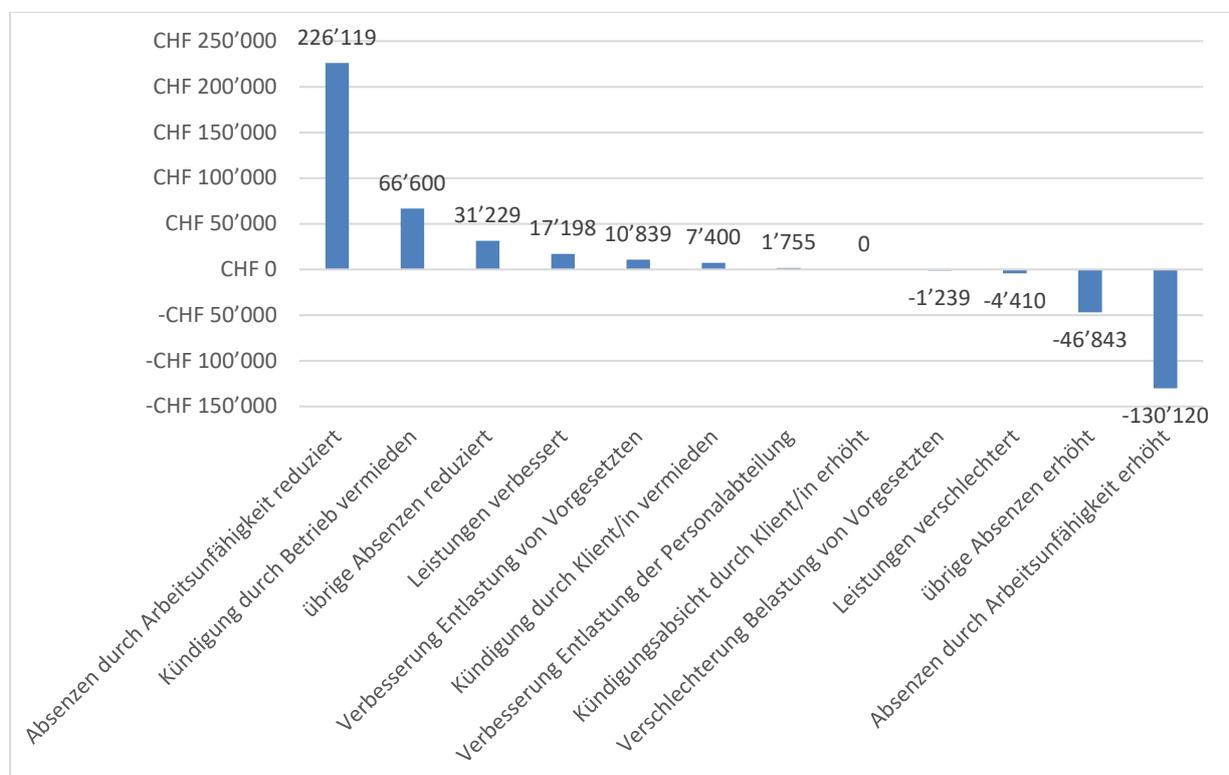
Die folgende Auflistung in Tabelle 19 zeigt den auf dieser Basis von 37 Fällen ermittelten korrigierten Brutto-Nutzen, der auch negative Veränderungen (Verschlechterungen) berücksichtigt.

Tab. 19 Monetärer korrigierter Brutto-Nutzen pro Jahr

Nutzendimension	Betrag in Fr. pro Jahr (Basis: 37 Fälle)
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert	226'119 Fr.
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit erhöht	-130'120 Fr.
übrige Absenzen reduziert	31'229 Fr.
übrige Absenzen erhöht	-46'843 Fr.
Leistungen verbessert	17'198 Fr.
Leistungen verschlechtert	-4'410 Fr.
Kündigung durch Klient/in vermieden	7'400 Fr.
Kündigungsabsicht durch Klient/in erhöht	0 Fr.
Kündigung durch Betrieb vermieden	66'600 Fr.
Verbesserung Entlastung von Vorgesetzten	10'839 Fr.
Verschlechterung Belastung von Vorgesetzten	-1'239 Fr.
Verbesserung Entlastung der Personalabteilung	1'755 Fr.
Total korr. Brutto-Nutzen	178'529 Fr.

In welchem Umfang die einzelnen Nutzendimensionen zum Brutto-Nutzen beitragen, dies zeigt die Abbildung 2 auf.

Abb. 2 Übersicht Beiträge einzelner Nutzendimensionen zum Brutto-Nutzen pro Jahr



9 Die Kosten-Nutzen-Bilanz

9.1 Kosten-Nutzen-Saldo

Eine Zusammenführung der beiden Teilkalkulationen zu Kosten und zum Nutzen ergibt folgende Bilanz:

Tab. 20 Kosten-Nutzen-Bilanz

	Betrag
Brutto-Nutzen Total	178'529 Fr.
Kosten Total	-145'919 Fr.
Bilanz (Netto-Nutzen)	32'610 Fr.

Diese Schlussrechnung zeigt auf, dass ein positiver Saldo, also ein Netto-Nutzen, resultiert. Die Betriebliche Sozialberatung kann auf der Basis der angewandten Methodologie als Angebot bezeichnet werden, deren monetärer Brutto-Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen die Kosten übersteigt. Der Nutzen beträgt rund 122% der resultierenden Kosten. Umgelegt auf die zugrundeliegende Zahl von 37 Fällen pro Jahr, welche die Fallvoraussetzungen erfüllen, ergibt sich ein Netto-Nutzen pro Klient/in von 881 Franken. Diese Kennzahl bewegt sich zwischen den in der Referenzstudie ermittelten Werten von 2847 Franken (Industrieunternehmen) und 398 Franken (Gastronomieunternehmen) (vgl. Baumgartner 2003, 105).

9.2 Diskussion und Anmerkungen zur Kalkulation

Die Betriebliche Sozialberatung stellt für das Unternehmen eine Dienstleistung dar, deren Kosten durch den erzielten Nutzen mehr als aufgewogen werden. Um die Ertragsrelationen besser einordnen zu können, gilt es einige methodologische Annahmen zu verdeutlichen. Zudem können die Ergebnisse auch in Relation zu den Resultaten der Referenzstudie gesetzt werden.

Eine Kosten-Nutzen-Analyse stellt eine Reihe von methodologischen Herausforderungen. Die Umsetzung einer solchen Studie muss entsprechend viele Annahmen setzen, die oftmals nur pragmatisch begründbar und doch folgenreich für die Untersuchungsanlage und letztlich auch die Ergebnisse sind. Im Rahmen dieser Studie orientiert sich das Vorgehen an der Referenzstudie (Baumgartner 2003) und übernahm damit die zentralen methodologischen Entscheidungen und Instrumente (systematische Replikationsstudie). Die Ergebnisse dürfen aus verschiedenen Gründen als solide gelten:

- Die Berechnung des Nutzens erfolgt bewusst konservativ. So sind einzelne Kalkulationen eher zurückhaltend, namentlich die Berechnung der Lohnkosten (Brutto-Einkommen von Arbeitnehmenden inkl. Lohnnebenkosten), die keinen Overhead einschliessen. Auch die Fluktuationskosten, die pro Fall pauschal mit Fr. 10'000 angesetzt sind, liessen sich höher beziffern. Im Weiteren werden die erhobenen Veränderungen bzw. Verbesserungen nur auf einen Wirkungszeitraum von 6 Monaten hochgerechnet. Damit entfällt die (mögliche) Nachhaltigkeit von Veränderungen, deren Fortbestand über diesen Zeitraum hinaus erwartet werden darf.
- Die Berechnung der Kosten für die Sozialberatung schliesst auch jene Personen ein, welche die Fallvoraussetzungen nicht erfüllen (z.B. Kurzberatung, Angehörige). Der Aufwand für deren Beratung ist in der Analyse eingeschlossen, nicht jedoch ein möglicher Nutzen.
- Die Befragungsstichprobe, welche die Basis für die Analyse von Veränderungen im Fallverlauf bildet, dürfte ein gültiges Abbild des Untersuchungssamples sein. Dies trifft insbesondere auf die Verteilung nach Problemlagen – und weitgehend auch auf das Kriterium, ob es sich um eine freiwillige Inanspruchnahme oder eine Auflage handelt – zu. Dazu trägt auch bei, dass die Sozialberatende wenig Fallausschlüsse aus fachlichen oder pragmatischen Gründen vorgenommen hat.

- Das zentrale Ergebnis der Referenzstudie konnte am Beispiel eines Kundenunternehmens der Proitera grundsätzlich repliziert werden: Es bestätigt sich ein positiver Kosten-Nutzen-Saldo, dessen Höhe jedoch wesentlich von der Lohnstruktur des jeweiligen Unternehmens (durchschnittliche Lohnkosten) abhängt. So reiht sich das hier untersuchte Unternehmen in Bezug auf den resultierenden Kosten-Nutzen-Saldo pro Klient/in wie auch die durchschnittliche Höhe der Lohnkosten zwischen den damals untersuchten Industrie- und Gastronomieunternehmen ein (vgl. Baumgartner 2003, 104).

Im Vergleich mit der Referenzstudie sind jedoch auch einige Unterschiede anzumerken:

- In der vorliegenden Studie ist in Bezug auf die Verläufe bei den Klienten/innen eine viel grössere Dynamik bzw. Variation als in der Referenzstudie festzustellen. In der Referenzstudie waren praktisch keine Verschlechterungen festzustellen, während hier in jeder Nutzendimension auch solche Verläufe zu konstatieren sind.
- In der vorliegenden Studie sind die Veränderungsquoten deutlich höher. Während in der Referenzstudie die Erfolgsquoten maximal 15% betragen, resultiert bei drei Nutzenaspekten eine höhere Erfolgsquote (von 18-34%, berechnet auf die Klienten/Klientinnen eines Jahres).
- Die Problembereiche der Klientel unterscheiden sich vor allem darin, dass im Untersuchungssample mehr Fälle des Problemlagentyps «Krankheit/Behinderung» (56%) als in der Referenzstudie (43%) vertreten sind. Demgegenüber sind etwas weniger Fälle des Typs «Betriebliche Probleme» (15%) als in der Referenzstudie (21%) einbezogen.