



Kosten-Nutzen-Analyse betrieblicher Sozialarbeit.

Eine Untersuchung in zwei Unternehmen.

Zusammenfassung

Edgar Baumgartner

Mitfinanziert durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI)
und den Schweizerischen Nationalfonds (SNF)



**Fachhochschule
Solothurn
Nordwestschweiz**
Technik-Wirtschaft-Soziales

Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

Riggenbachstr. 16

Postfach

CH-4601 Olten

Tel. +41 0848 821 011

Fax. +41 (0)62 287 78 45

Homepage: www.fhso.ch

November 2003

Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen sind auch an der betrieblichen Sozialberatung nicht spurlos vorbeigegangen. Wie die Personalarbeit muss auch dieses Praxisfeldes angesichts des Wandels neue Herausforderungen bewältigen. Neben der Frage über das Leistungsangebot steht die betriebliche Sozialarbeit auch vor der Aufgabe, stärker als bisher die Erfolge ihrer Arbeit nachzuweisen (vgl. Baumgartner 2000). Es gilt insbesondere, den Unternehmen den Beitrag zur Produktion und Reproduktion im Betrieb aufzeigen zu können.

Die Frage, in welcher Relation Kosten und Nutzen für ein Unternehmen stehen, wenn dieses betriebliche Sozialarbeit für seine Angestellten anbietet, rückt damit in den Vordergrund des Interesses.

Bislang existieren nur wenige Studien zu dieser Frage. Vor allem im englischsprachigen Raum sind einige Kosten-Nutzen-Bilanzen erstellt worden (vgl. z.B. Stoll 2001; Zeier 1999; Blaze-Temple & Howat 1997; Barutzki & Dietze 1995; Bray; French; Bowland & Dunalp 1995).

Gemeinsam mit der MOVIS AG, der grössten Anbieterin betrieblicher Sozialarbeit in der Schweiz, ist dieses Vorhaben erstmals für die Schweiz umgesetzt worden. Es konnte in zwei ausgewählten Unternehmen eine Kosten-Nutzen-Bilanz für das Angebot der betrieblichen Sozialberatung realisiert werden. Es handelt sich um zwei Unternehmen, in denen die MOVIS AG betriebliche Sozi-

alarbeit auf Mandatsbasis bereitstellt. Die untersuchten Unternehmen sind zum einen dem Gastronomiebereich und zum anderen dem industriellen Sektor zuzuordnen.

Der vorliegende Bericht orientiert über die Vorgehensweise und die wichtigsten Ergebnisse dieses Projektes, das durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) und den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) mitfinanziert worden ist. Besondere Bedeutung erhalten dabei Ausführungen zur finanziellen Bilanz der betrieblichen Sozialberatung und damit die Antwort, wie weit der Nutzen dieses Beratungsangebots in den beiden Unternehmen die Kosten übertreffen oder nicht.

Mehr Informationen

Der ausführliche Projektbericht ist im November 2003 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in der Publikationsreihe Discussion Paper (DPS 2003-02) erschienen. Der Bericht steht unter www.fhso.ch kostenlos als Download zur Verfügung oder kann gegen einen Unkostenbeitrag bestellt werden.

Inhalt

Einleitung	1
Konzeptionelle Grundlagen	2
Methodisches Vorgehen	3
Thema 1: Die Problemlagen der Klientel	4
Thema 2: Die Leistungen der Sozialberatung	5
Thema 3: Die Kostenanalyse	6
Thema 4: Die Erfolge der Sozialberatung	8
Thema 5: Berechnung des monetären Nutzens	10
Thema 6: Die Bilanz	12
Schlussfolgerungen	13

Konzeptionelle Grundlagen

Die vorliegende Studie geht von einer Drei-Teilung der Leistungen aus, die eine betriebliche Sozialberatung für Mitarbeitende eines Unternehmens erbringt.

Unter *Sozialberatung* sind Beratungsleistungen für einzelne Arbeitnehmende sowie deren Angehörige zu verstehen. Im Vordergrund steht die individuelle Beratung, die auch als klassische Sozialberatung bezeichnet werden kann (vgl. Stoll 2001). Kurzinterventionen, Betreuungsleistungen, „Case Management“, Informationen, Vermittlung an spezialisierte Institutionen bilden methodische Bausteine dieser Leistungsform.

Eine zweite Leistungsform bildet die *Fachberatung (Unterstützung von Führungskräften und Vorgesetzten)*. Auch hierbei handelt es sich um eine Beratung von Einzelpersonen. Der Bezugspunkt ist jedoch, dass Führungskräfte und Vorgesetzte in Bezug auf die Wahrnehmung ihrer Führungsrolle im Betrieb unterstützt werden. Konfliktmediation, Coaching oder Supervisionstechniken gehören zu dieser Leistungsform.

Mit dem Begriff *Projektarbeit* ist eine weitere Gruppe von Aktivitäten benannt. Darunter fallen kollektive Massnahmen, die mehrere Personen oder Gruppen betreffen. Präventionsprogramme, Weiterbildungsveranstaltungen, Team- oder Organisationsentwick-

lung oder die Gestaltung von Umbruchsituationen im Betrieb (vgl. Camarasa 2000) sind mögliche Anwendungsfelder für Tätigkeiten, die der Leistungsform Projektarbeit zugeordnet werden können.

In der vorliegenden Untersuchung steht die Leistungsform der Sozialberatung im Zentrum. Wenn Arbeitnehmende die betriebliche Sozialberatung in Anspruch nehmen, so können folgende Wirkungen angenommen werden (siehe Abb. 1). Aus der Perspektive des Unternehmens sind es primär vier Aspekte, die von monetärer Bedeutung sind: Veränderung des Leistungsverhaltens, der Absenzen, der Fluktuation und des Zeitaufwands von Vorgesetzten oder Mitarbeitenden der Personalabteilung. Neben diesen tangiblen Wirkungen können auch mögliche weitere Wirkungen untersucht werden, die nicht unmittelbar für ein Unternehmen von finanzieller Relevanz sind. Zu diesen intangiblen Wirkungsfeldern zählen Veränderungen in lebensweltlichen Belangen (finanzielle Situation, Partnerschaft usw.), der beruflichen Situation (Arbeitsmotivation, Belastungen am Arbeitsplatz) oder Auswirkungen auf andere Wohlfahrtsinstanzen, indem mögliche Entlastungen auftreten.

Im Folgenden werden jedoch ausschliesslich Veränderungen bei den tangiblen Wirkungsaspekten dargestellt.

Das Angebot der betrieblichen Sozialberatung umfasst die Sozialberatung, die Fachberatung und Projektarbeit.

Abb. 1: Dimensionen der Kosten-Nutzen-Analyse

Lebenswelt	Betrieb				Andere Wohlfahrtsinstanzen
	Veränderung Leistungsverhalten	Veränderung Präsenz	Veränderung Fluktuation	Ent-/ Belastung Vorgesetzte und HRM	
Veränderung	Veränderung		Veränderung		Veränderung
finanz. Situation Familie/Partnerschaft Gesundheit	Motivation der Mitarbeitenden Bindung an den Betrieb		Konflikte am Arbeitsplatz Belastungen am Arbeitsplatz		Vermeidung von Exklusion Entlastung von Bearbeitung indiv. Fälle
	Leistungen betriebliche Sozialarbeit				
	Sozialberatung	Unterstützung von Führungskräften	Projektarbeit		
	lebensweltliche Bedarfslagen			betriebliche Bedarfslagen	

Methodisches Vorgehen

Das Untersuchungsdesign bezieht zwei Unternehmen ein, in denen betriebliche Sozialberatung als externe Dienstleistung angeboten wird.

Klientbefragung: Um die Wirkungen der Sozialberatungen erheben zu können, werden jene Personen, welche die Sozialberatung in Anspruch nehmen wiederholt schriftlich befragt. Die Klienten und Klientinnen werden einmal zu Beginn des Untersuchungszeitraums (Okt. 2001) bzw. 2 Monate nach Falleröffnung (bis spätestens April 2002) standardisiert befragt. Eine zweite Befragung folgte überall im Oktober 2002. Dieser Modus mit zwei Befragungszeitpunkten erlaubt einen Vergleich der Lebenssituation der Klientel, der einen Zeitraum von mindestens 5 und maximal 12 Monaten einschliesst.

Leistungserfassung: Neben der Befragung der Klientel werden auch die Leistungen der Sozialberatungen für jeden Klientfall protokolliert.

Aufgrund dieses Untersuchungsdesigns resultieren folgende Datengrundlagen:

Tab. 1: Anzahl Fälle im Überblick

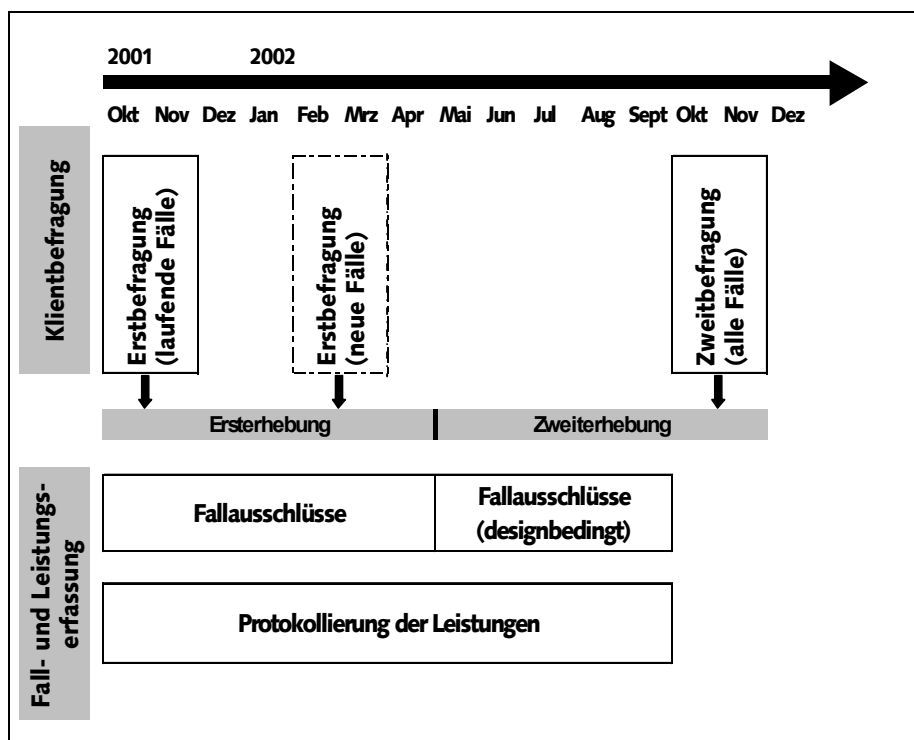
	Industrie	Gastronomie
Klientbefragung	15	25
Leistungserfassung	42	82

Rund 51% der Klientel wurden nicht in die Befragung bzw. Leistungserfassung einbezogen. Diese Fallausschlüsse begründen sich zum einen durch fachliche Gründe, indem angesichts der aktuellen Lebenssituation eine Befragung unzumutbar galt, und zum anderen aus pragmatischen Gründen (z.B. sprachliche oder kognitive Verständigungsschwierigkeiten). Als *designbedingte Ausschlüsse* gelten jene Personen, die erst nach Abschluss der Ersterhebung eine Beratung begannen und entsprechend eine zu kurze Beratungsdauer aufwiesen.

Die Kosten-Nutzen-Analyse wurde in einem Industrie- und einem Gastronomie-Unternehmen durchgeführt.

Die Studie stützt sich wesentlich auf eine zweimalige Befragung von 40 Klienten/Klientinnen der Sozialberatung.

Abb 2: Das Untersuchungsdesign im Überblick



Die Problemlagen der Klientel

Thema 1

Innerhalb eines Kalenderjahres haben im Industrie-Unternehmen 81 Personen und im Gastronomie-Unternehmen 174 Personen die betriebliche Sozialberatung in Anspruch genommen. Mit einem Anteil von 91% handelt es sich um aktuell beschäftigte Personen, während deren Angehörige oder ehemalige Angestellte - denen die Sozialberatung ebenfalls offen steht - nur marginal zur Klientel zählen.

Mit welchen Problemen wenden sich Personen an die betriebliche Sozialberatung? Aus einer Liste von möglichen Schwierigkeiten können drei zentrale Problemlagentypen zusammengefasst werden.

Krankheit/Behinderung: Von Krankheit oder Behinderung als Problemlage bedingt, dass die Klienten/Klientinnen gesundheitliche Schwierigkeiten als Hauptgrund für die Inanspruchnahme der betrieblichen Sozialberatung nennen. Dies schliesst allgemein „Krankheit/gesundheitliche Schwierigkeiten“ gleichermassen wie „psychische Schwierigkeiten“ oder „Suchtprobleme (Alkohol, Drogen, Medikamente)“ ein. Zudem muss ein Bezug zu betrieblichen Problemen bestehen, so dass nur aktuell Beschäftigte diesem Typ zugeordnet werden.

Betriebliche Probleme: Zum zweiten Typus gehören Problemlagen, die Schwierigkeiten im Betrieb als Hauptgrund für den Gang zur Sozialberatung nennen. Als wesentliche Problematiken sind hier die „Schwierigkeiten in der Beziehung zum/zur Vorgesetzten“ oder „arbeitsrechtliche Probleme“ aufgeführt. Auch diesem Typ sind nur aktuell Beschäftigte zugeordnet.

Lebensweltliche Probleme: Zum Typ „lebensweltliche Probleme“ gehören alle Personen, die nicht (mehr) bei den untersuchten Unternehmen beschäftigt sind. Als mögliche Hauptgründe für das Aufsuchen der Sozialbera-

tung nennen diese Personen Schwierigkeiten in der Partnerschaft, in Beziehungen zu Familiengehörigen bzw. Kindern sowie bei den Finanzen. Gesundheitliche Schwierigkeiten werden ebenfalls diesem Typ zugerechnet, sofern kein Beschäftigungsverhältnis besteht.

Aufgrund dieser Typologisierung ergibt sich folgende Aufteilung:

Tab. 2: Anzahl Problemlagentypen

	Anzahl	Anteil in % (N=249)
Krankheit / Behinderung	108	43%
Betriebliche Probleme	52	21%
Lebensweltliche Probleme	89	36%

Die grösste Gruppe bilden Personen, bei denen Krankheit / Behinderung im Vordergrund stehen und das aktuelle Beschäftigungsverhältnis berührt. Auch beim Problemlagentyp „Betriebliche Probleme“ sind die Schwierigkeiten mit dem aktuellen beruflichen Situation verknüpft. Einzig bei lebensweltlichen Problemen, die für rund ein Drittel der Klientel charakteristisch sind, besteht kein unmittelbarer Bezug zu Problemen im Betrieb.

Rund 43% der Klienten/Klientinnen suchen die Sozialberatung wegen Krankheit oder Behinderung auf.

Die Leistungen der Sozialberatung

Thema 2

Die Sozialberatungen in den beiden untersuchten Unternehmen sind personell unterschiedlich ausgestattet.

Im Industrie-Unternehmen ist eine Person mit einem 100%-Pensum beschäftigt, während im Gastronomie-Unternehmen drei Sozialberatende insgesamt 205 Stellenprozent auf sich vereinen. Die in einem Kalenderjahr zur Verfügung stehende Arbeitszeit von 2095 bzw. 4538 Stunden verteilt sich wie folgt auf die drei Leistungsangebote:

Tab. 3. Zeitaufwand für Klientarbeit

	Industrie		Gastronomie	
	Anzahl Stunden	in %	Anzahl Stunden	in %
Sozialberatung	651 Std.	32 %	1825 Std.	40 %
Fachberatung	56 Std.	3 %	159 Std.	4 %
Projektarbeit	168 Std.	8 %	0 Std.	0 %
Total	875 Std.	43 %	1984 Std.	44 %

In beiden Unternehmen wird knapp die Hälfte der Arbeitszeit für die unmittelbare Klientarbeit eingesetzt. Ganz überwiegend steht dabei die klassische Einzelfallarbeits (Sozialberatung) im Zentrum, während die Unterstützung von Führungskräften und Vorgesetzten (Fachberatung) weniger als 5% der gesamten Arbeitszeit ausmacht und Projektarbeit nur im Industrie-Unternehmen geleistet wird (mit einem Anteil von 8%).

Die übrigen Zeitaufwände, insgesamt 57 bzw. 56% der Arbeitszeit, verteilen sich neben Ferien und Krankheit auf allgemeine Aufgaben der Sozialberatung wie Kontaktpflege, Administration, Koordination sowie movis-interne Aufgaben (Weiterbildung, Projekte usw.).

Den grössten Zeitaufwand verursacht die Einzelfallberatung (Sozialberatung). Im Industrie- Unternehmen dauert die Beratung bis zum Abschluss durchschnittlich rund 15 Monate und umfasst

im Mittel 8 Gespräche. Im Gastronomie-Unternehmen ist diese Dauer mit durchschnittlich 7 Monaten kürzer und schliesst im Mittel 5 Gespräche ein.

Zu den wesentlichen Leistungen der Sozialberatenden zählt die Informationsvermittlung, die in mehr als drei Viertel aller Beratungen einen Bestandteil bildet. Bei mehr als der Hälfte der Klientel bezieht sich die Beratung auf Unterstützung bei persönlichen Schwierigkeiten. Leistungen zur finanziellen Absicherung sind vor allem bei Personen, die lebensweltliche Probleme aufweisen, von Relevanz. Bei rund 43% dieser Personen unterstützt die betriebliche Sozialberatung die entsprechende Ressourcenerschliessung. Arbeitsplatzbezogene Massnahmen kommen hingegen eher bei den Problemlagentypen „Krankheit / Behinderung“ bzw. „betriebliche Probleme“ zur Anwendung. In 53% bzw. 43% der Fälle wird eine Hilfestellung umgesetzt, die am häufigsten die Vermittlung bei Schwierigkeiten mit dem/der Vorgesetzten umfasst.

Die Sozialberatenden haben fallbezogen eingeschätzt, ob und warum die betriebliche Sozialberatung mit diesem Leistungsangebot im Vergleich mit anderen möglichen Anlaufstellen besonders geeignet ist. In rund drei Viertel aller Klientfälle gehen die Sozialberatenden davon aus, dass die betriebliche Sozialberatung eine besondere Problemlösungskapazität aufweist. Im Wesentlichen werden drei Gründe hierfür genannt: der Klient/die Klientin würde sonst keine Fachstelle aufsuchen, die betriebliche Sozialberatung geniesst das Vertrauen aller Beteiligten (im Betrieb) und weil sich die betriebliche Sozialberatung aufgrund der Zusammenarbeit mit dem Betrieb besondere Problemlösungen initiieren kann.

Für die individuelle Sozialberatung wird am meisten Arbeitszeit aufgewendet.

Die mittlere Dauer einer Beratung liegt bei 15 Monaten (Industrie) bzw. 7 Monate (Gastronomie).

Die Kostenanalyse

Thema 4

Für die Bilanzierung des finanziellen Ertrags und der Kosten der betrieblichen Sozialberatung ist in einem ersten Schritt eine Kostenanalyse durchzuführen. Da von den beiden untersuchten Unternehmen das Angebot der betrieblichen Sozialberatung extern bei der MOVIS AG eingekauft wird, umfassen diese Mandatskosten den wesentlichen Finanzaufwand für das jeweilige Unternehmen.

Tab. 4: Mandatskosten

	Industrie	Gastronomie
Mandatskosten	194'375.- Fr.	424'847.- Fr.

Die Kosten aus der Perspektive des Unternehmens sind über diese Mandatskosten (pro Jahr) hinaus zu ergänzen und nach Leistungsform gegliedert auszuweisen. Zu diesem Zweck können die Kosten pro Stunde Klientarbeit der Sozialberatenden berechnet werden. Dividiert man die Mandatskosten durch die effektiv aufgewendete Arbeitszeit in den drei Leistungsformen erhält man beim Industrie-Unternehmen Fr. 222.- und beim Gastronomie-Unternehmen Fr. 214.10. Diese Beträge entsprechen einem finanziellen Aufwand, der sämtliche Kosten sowie indirekten Zeitaufwände einschliesst.

Kosten der Sozialberatung: In der Leistungsform der Sozialberatung berechnen sich die Kosten über den Aufwand der Sozialberatenden sowie die Kosten, die durch die Teilnahme der

Klientel, der Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Personalabteilung bei Gesprächen während der Arbeitszeit entstehen. Tabelle 5 listet die Kalkulation dieser Kostenelemente auf.

Kosten der Fachberatung: Der monetäre Aufwand für die Unterstützung von Vorgesetzten und Führungskräften basiert ausschliesslich auf den Zeitaufwendungen der Sozialberatenden. Auf der Grundlage der Leistungserfassung können folgende Kosten berechnet werden:

Tab. 6: Kosten der Fachberatung

	Industrie	Gastronomie
Zeitaufwand Fachberatung	56 Std.	159 Std.
Kosten pro Stunde Klientarbeit	222.- Fr.	214.10 Fr.
<i>Kosten der Fachberatung</i>	<i>12'432.- Fr.</i>	<i>34'042.- Fr.</i>

Kosten der Projektarbeit: Für Kosten, die durch die Durchführung von Projekten (wie z.B. Präventionsprogramme) anfallen, kann eine analoge Kalkulation durchgeführt werden. Da nur im Industrie-Unternehmen solche Bemühungen zu verzeichnen sind, reduziert sich die Kalkulation auf dieses Unternehmen. Der Zeitaufwand von 168 Stunden kann mit dem Stundensatz für die Klientarbeit von Fr. 222.- multipliziert werden, was einen Kostenbetrag für diese Leistungsform von Fr. 37'296.- ergibt.

Eine Stunde Klientarbeit kostet das Unternehmen Fr. 222.- bzw. Fr. 214.- (Vollkosten).

Die Kostenanalyse schliesst die eingesetzte Arbeitszeit von Klientel, Vorgesetzten und Personalmitarbeitenden ein.

Tab. 5: Die Kosten der Leistungsform Sozialberatung

	Industrie	Gastronomie
Zeitaufwand Sozialberatende	651 Std.	1825 Std.
Kosten Aufwand Sozialberatende	144'610.- Fr.	390'800.- Fr.
Kosten Teilnahme KlientInnen an Gesprächen	5409.- Fr.	1686.- Fr.
Kosten Teilnahme Vorgesetzte an Gesprächen	2685.- Fr.	8062.- Fr.
Kosten Teilnahme Personalmitarbeitende an Gesprächen	2066.- Fr.	3583.- Fr.
<i>Kosten Total</i>	<i>154'770.- Fr.</i>	<i>404'131.- Fr.</i>

Die Kostenanalyse

Thema 4

Durch den Zusammenzug der Kosten der einzelnen Leistungsformen ergeben sich die Gesamtkosten für die betriebliche Sozialberatung zu. Die folgende Tabelle zeigt diese Gesamtbeträge auf.

Tab. 7: Gesamtkosten

	Industrie	Gastronomie
Sozialberatung	154'770.- Fr.	404'131.- Fr.
Fachberatung	12'432.- Fr.	34'042.- Fr.
Projektarbeit	37'296.- Fr.	- Fr.
<i>Kosten Total</i>	<i>204'498.- Fr.</i>	<i>438'173.- Fr.</i>

Eine Zusammenführung der Kostenelemente zeigt auf, dass für das Industrie-Unternehmen Kosten im Umfang von Fr. 200'000.- anfallen. Das Gastronomie-Unternehmen, das mehr als doppelt so hohe Fallzahlen aufweist und personell stärker ausgebaut ist, verursacht entsprechend höhere Kosten von rund Fr. 440'000.-.

Diese Gesamtkosten sind in beiden Unternehmen höher als die Mandatskosten, die das Unternehmen für den Einkauf der betrieblichen Sozialberatung jährlich ausrichtet (siehe Tab. 4; Thema 3). Die Differenz resultiert aus der Berücksichtigung von zusätzlichen Kosten, die durch die Teilnahme verschiedener Personengruppen (Klientel, Vorgesetzte, Personalmitarbeitende) am Beratungsprozess resultieren.

Diese Gesamtkosten können auf einzelne Mitarbeitende umgerechnet werden. Für das Industrie-Unternehmen, das 3100 Mitarbeitende beschäftigt (Stand Ende 2002), ergibt sich pro Mitarbeiter/in ein Kostenanteil von Fr. 66.-. Für das Gastronomie-Unternehmen, das Ende 2002 4500 Mitarbeitende zählte, resultiert pro Mitarbeiter/in ein durchschnittlicher Kostenbetrag von Fr. 97.-.

Bei dieser Differenz ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Kosten pro Klient/in in beiden Unternehmen jedoch praktisch identisch sind.

Da in den ausgewiesenen Kosten pro Mitarbeiter/in auch die variablen Kosten (wie Zeitaufwände der Vorgesetzten) enthalten sind, können alternativ auch die Kosten pro Mitarbeiter/in auf der Basis der Mandatskosten berechnet werden. Dies ergibt korrigierte Kostenbeträge von Fr. 63.- (Industrie-Unternehmen) und Fr. 97.- (Gastronomie-Unternehmen) pro Mitarbeiter/in.

Die jährlichen Gesamtkosten der betrieblichen Sozialberatung belaufen sich auf Fr. 200'000.- bzw. Fr. 440'000.-.

Die Erfolge der Sozialberatung

Thema 5

Der finanzielle Gewinn für das Unternehmen, das durch die Leistungen der betrieblichen Sozialberatung erzielt wird, berechnet sich je nach Leistungsform unterschiedlich. Im Folgenden steht die Leistungsform der Einzelfallberatung im Vordergrund, deren Nutzen auf der Basis der Klientbefragung empirisch ermittelt worden ist. In Tabelle 8 sind im Überblick die Erfolgsquoten in einzelnen Dimensionen und für beide Unternehmen zusammengefasst. Die Datenbasis umfasst insgesamt 40 Personen bzw. knapp 16% aller Klienten/Klientinnen in einem Kalenderjahr.

Verbesserung der Arbeitsleistungen: Die Ermittlung der Leistungen im Zeitverlauf basiert auf Selbsteinschätzungen der befragten Klienten/Klientinnen. Sie haben wiederholt beantwortet, ob ihre Arbeitsleistungen in den vorausgegangenen drei Monaten üblich waren, und - wenn nicht - welchen Anteil der üblichen Leistungen sie erreichten. Es zeigt sich, dass zwischen den beiden Messzeitpunkten bei 12% der befragten Klientel eine Verbesserung eingetreten ist. Bei allen Problemlagentypen können Verbesserungen nachgewiesen werden, die im Durchschnitt eine Zunahme der Arbeitsleistungen um 22% beinhalten.

Absenzen verringert: Bei der Erstbe-

fragung zeigte sich, dass bei 62% der befragten Angestellten die Absenzen eine relevante Grösse aufweisen, d.h. mehr als 5 Halbtage in den vorausgegangenen drei Monaten umfassten. Bei der weiteren Entwicklung ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Angestellten in beiden Unternehmen bei der Erstbefragung eine ärztlich bescheinigte Arbeitsunfähigkeit aufwies. Bei insgesamt 6% der Klienten/Klientinnen konnte die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden, womit sich die Absenzen um durchschnittlich 16 Tage pro Monat bei diesen Fällen reduzierten. Dies trifft ausschliesslich auf Personen mit den Problemlagen „Krankheit/Behinderung“ und „betriebliche Probleme“ zu.

Bei den übrigen Absenzen, also Fehltagen ohne längerdauernde Arbeitsunfähigkeit, sind nur geringe Veränderungen festzustellen. Nur bei 3% der befragten Klienten/Klientinnen ist eine relevante Verbesserung zu konstatieren, die sich in einer Abnahmen um 4.5 Tage Absenzen pro Monat äusserte. Marginale Verschiebungen von plus/minus 5 Halbtagen pro Quartal sind dabei ausgeklammert worden. Hingegen zeigte sich bei einer Person eine Zunahme der Absenzen von 10 Tagen pro Monat, was in der Nutzen-

Die Sozialberatung führt zu Verbesserungen der Arbeitsleistungen und zu einer Reduktion der Absenzen (aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit).

Tab. 8: Die Erfolgsquoten und Veränderungen im Überblick

Brutto-Nutzen	Erfolgsquote (Basis: 40 KlientInnen)	Veränderungsgrösse
Leistungen verbessert	12%	22% mehr Leistungen
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert	6%	16 Tage/Monat
übrige Absenzen reduziert	3%	4.5 Tage/Monat
Kündigung durch KlientIn vermieden	6%	Vermeidung Kündigung
Kündigung durch Betrieb vermieden	15%	Vermeidung Kündigung
Entlastung von Vorgesetzten	15%	Abnahme von 16.5 Gesprächen im Quartal
Entlastung der Personabteilung	3%	Abnahme von 5 Gesprächen im Quartal

Die Erfolge der Sozialberatung

Thema 5

berechnung ebenfalls berücksichtigt wird.

Kündigung durch Klient/in: Eine weitere Nutzendimension umfasst die Verringerung der Fluktuation. Nutzenrelevant wird dieses Ergebnis für ein Unternehmen dadurch, dass Kosten der Einarbeitung und der Personalrekrutierung vermieden werden können. Eine Form der Vermeidung ist tangiert, wenn ein Klient oder eine Klientin im Laufe der Beratung von einer Kündigung absieht. Dies wurde erhoben, indem die Klientel zu beiden Befragungszeitpunkten ihre Absicht eines Wechsels des Arbeitgebers sowie allfällig aktive Bemühungen deklarierten. Die Ergebnisse weisen nach, dass bei 6% der Klienten/Klientinnen ein aufgrund von manifesten Wechselabsichten und -bemühungen gefährdetes Arbeitsverhältnis erhalten werden konnte.

Kündigung durch Betrieb: Eine andere Ausgangslage liegt vor, wenn eine Kündigung seitens des Arbeitgebers droht. Auf 26% der Klientel trifft eine solche Ausgangslage zum Zeitpunkt der Ersterhebung zu. Dies basiert auf der Perspektive der Sozialberatenden, die im jeweiligen Fall den Erhalt des Arbeitsplatzes als zentrales Beratungsziel ausgegeben haben. Zum Zeitpunkt der Zweiterhebung ist bei 15% der Klientel eine Entlastung eingetreten, da eine Kündigung seitens des Betriebs vermieden werden konnte. Derartige Erfolge sind ausschliesslich bei Personen zu verzeichnen, welche eine Problemlage „Krankheit/Behinderung“ oder „betriebliche Probleme“ aufweisen.

Entlastung von Personengruppen: Eine mögliche Wirkung der Beratung von Mitarbeitenden bildet es, dass betroffene Angestellte seltener Gespräche mit Vorgesetzten oder Mitarbeitenden der Personalabteilung führen. So eine Annahme der Untersuchung, die im Rahmen der Klientbefragung durch eine Erhebung der Gesprächshäufigkeit mit

diesen beiden Personengruppen umgesetzt worden ist. Mögliche Veränderungen werden dabei dann als relevant erachtet, wenn sie in einem Minus (oder ein Plus) von 5 Gesprächen innerhalb von 3 Monaten resultieren. Es zeigt sich, dass primär Vorgesetzte entlastet werden. Bei 15% der Klienten/Klientinnen ist eine Abnahme der Gespräche mit Vorgesetzten festzustellen. Im Mittel sind es 16.5 Gespräche innerhalb eines Quartals weniger. Für Mitarbeitende der Personalabteilung zeigt sich sehr selten, bei 3% der Klienten/Klientinnen, eine relevante Abnahme, die im Mittel 5 Gespräche innerhalb von drei Monaten beträgt.

Diese Erfolgszahlen nehmen sich insgesamt und im Vergleich (z.B. mit einer Studie bei Siemens AG, Deutschland; vgl. Zeier 2000) womöglich bescheiden aus, liegen sie doch überall unterhalb von 20%. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Erfolge über eine indirekte Verlaufsmessung erhoben wurden. Direkte Fragen an die Klientel, ob sich Verbesserungen innerhalb des Beratungsverlaufs eingestellt hätten, erzeugen in der Regel positivere Ergebnisse. Zudem hat die Untersuchungsanlage erlaubt, dass auch negative Klientverläufe erfasst werden. Die ermittelten Erfolgsquoten sind somit als solide zu bewerten. Dies wird auch dadurch gestützt, dass die Klientel selbst in hohem Masse die Beratung als erfolgreich einschätzt und ihre Erwartungen erfüllt sieht.

Für die finanzielle Bewertung dieser Erfolge werden beiden Unternehmen identische Erfolgsquote zugrundegelegt und eine Hochrechnung für sämtliche Klienten/Klientinnen durchgeführt. Das Ergebnis dieser Berechnung folgt auf der folgenden Seite.

Die Sozialberatung verhindert die Auflösung von Arbeitsverhältnissen und sorgt bei den Vorgesetzten für eine namhafte Entlastung.

Berechnung des monetären Nutzens

Thema 6

Der finanzielle Nutzen, der aus der Perspektive des Unternehmens für die betriebliche Sozialberatung berechnet werden kann, setzt sich aus Beiträgen der drei Leistungsformen zusammen. Im Kern steht dabei die Leistungsform der Sozialberatung:

Sozialberatung: Die berechneten Erfolge und Erfolgsquoten der Sozialberatung bilden die Berechnungsgrundlagen für die Nutzenanalyse. Die Ergebnisse der 40 befragten Klienten/Klientinnen werden bezüglich Erfolgsquote für die gesamte Klientel hochgerechnet, wobei die effektive Verteilung der Problemlagen mitberücksichtigt wird. Die so resultierenden Brutto-Erträge sind in Tabelle 9 aufgeführt.

Ergänzend können die Berechnungsmodalitäten an einigen Beispielen illustriert werden: Die *Leistungsverbesserungen* werden so kalkuliert, dass diesem Effekt für einen Referenzzeitraum von 6 Monaten zugrunde gelegt wird. Als Multiplikator wird das durchschnittliche Brutto-Lohneinkommen der Klientel des jeweiligen Unternehmens gesetzt, erhöht durch die Lohnnebenleistungen der Arbeitgeberschaft (Referenzeinkommen). Die ausgewiesene Summe ergibt sich somit aus der relativen Leistungsverbesserung von 22% multipliziert

mit 6 Monaten und dem Referenzeinkommen.

Die *Veränderung der Absenzen* wird in Tagen pro Monat berechnet. Da die Erhebung auch hier auf einen Zeitraum von 3 Monaten fokussiert ist, sind die mittleren Veränderungswerte mit dem Faktor 2 zu multiplizieren, um den Referenzzeitraum von 6 Monaten abzudecken. Die monetäre Basis für die Berechnung bilden dabei die durchschnittlichen Lohnkosten pro Tag, welche sich innerhalb eines Unternehmens pro Mitarbeiter/in aus dem Brutto-Lohneinkommen und den Lohnnebenleistungen berechnen lassen (Referenzeinkommen).

Bei der *Vermeidung von Kündigungen* liegt der Nutzen darin, dass Kosten, die durch einen (unnötigen) Mitarbeiter-Wechsel entstehen, vermieden werden können. Als Grundlage dienen Angaben der untersuchten Unternehmen zu nach Funktion – insbesondere mit/ohne Leitungsfunktion – abgestuften Kosten bei Personalwechseln.

Die Sozialberatung verhindert die Auflösung von Arbeitsverhältnissen und sorgt bei den Vorgesetzten für eine namhafte Entlastung.

Tab. 9: Der Brutto-Nutzen in der Leistungsform Sozialberatung

	Industrie	Gastronomie
Leistungen verbessert	86'493.- Fr.	92'679.- Fr.
Absenzen durch Arbeitsunfähigkeit reduziert	139'631.- Fr.	194'973.- Fr.
übrige Absenzen reduziert	18'026.- Fr.	19'094.- Fr.
Kündigung durch Klient/in vermieden	46'364.- Fr.	44'899.- Fr.
Kündigung durch Betrieb vermieden	90'584.- Fr.	117'695.- Fr.
Entlastung von Vorgesetzten	36'146.- Fr.	38'760.- Fr.
Entlastung der Personabteilung	1878.- Fr.	1989.- Fr.
Brutto-Nutzen	419'123.- Fr.	510'090.- Fr.
Korrektur		
Verschlechterung der Absenzen	- 40'058.- Fr.	- 42'432.- Fr.
<i>Korr. Brutto-Nutzen total</i>	<i>379'065.- Fr.</i>	<i>467'658.- Fr.</i>

Berechnung des monetären Nutzens

Thema 6

Von einer *Entlastung von Vorgesetzten/Mitarbeitenden der Personalabteilung* ist dann zu sprechen, wenn die Zahl der Gespräche von Klienten/Klientinnen mit Vorgesetzten bzw. Angehörigen der Personalabteilung im Verlauf abnimmt. Für die Umrechnung auf ein Halbjahr als Referenzzeitraum wird ein Faktor 2 eingesetzt und eine durchschnittliche Gesprächsdauer von 1.5 Stunden angenommen. Dies erlaubt eine monetäre Berechnung, indem eine Multiplikation mit dem relevanten mittleren Stundenlohn der beiden Funktionsgruppen im jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird.

Fachberatung: In der Leistungsform „Fachberatung“ kann auf keine empirische Basis für die Nutzenanalyse zurückgegriffen werden. Die Konstruktion des Brutto-Nutzens kann daher nur in Rückgriff auf das Konzept der Opportunitätskosten und dahingehend berechnet werden, dass mögliche Zusatzkosten für das Unternehmen durch die Verpflichtung einer externen Person vermieden werden konnten. Es wird angenommen, dass Honorarkosten von Fr. 250.- pro Stunde anfallen würden. Somit resultiert folgender Nutzenertrag:

Tab. 10: Brutto-Nutzen der Fachberatung

	Industrie	Gastronomie
Kalkulationsbasis externes Mandat	250.- Fr.	250.- Fr.
<i>Brutto-Nutzen der Fachberatung</i>	<i>14'000.- Fr.</i>	<i>39'750.- Fr.</i>

Projektarbeit: Auch für die Bilanzierung der Projektarbeit bietet sich nur der Rückgriff auf das Konstrukt der Opportunitätskosten an. Auch hier wird als Berechnungsgrundlage ein externes Beratungshonorar von Fr. 250.- pro Stunde angenommen. Eine Berechnung ist nur für das Industrie-Unternehmen relevant, da nur deren Sozialberatung Projektarbeit leistet und zwar hierfür im Beobachtungszeitraum immerhin 168 Stunden aufgewendet hat. Die Berechnung des Brutto-Nutzens ergibt somit Fr. 42'000.-.

Zusammenzug des Brutto-Nutzens:

Aus der Teilkalkulation für die einzelnen Leistungsformen kann der Gesamtnutzen berechnet werden:

Tab. 11: Kosten-Nutzen-Bilanz nach Unternehmen

	Industrie	Gastronomie
Sozialberatung	379'065.- Fr.	467'658.- Fr.
Fachberatung	14'000.- Fr.	39'750.- Fr.
Projektarbeit	42'000.- Fr.	- Fr.
Brutto-Nutzen Total	435'065.- Fr.	507'408.- Fr.

Der Brutto-Nutzen für die Sozialberatung im Industrie-Unternehmen beträgt insgesamt rund Fr. 435'000.- und für die Sozialberatung im Gastronomie-Unternehmen Fr. 507'000.-. Diese Beträge, welche die Erträge für alle Klienten/Klientinnen einschliessen, werden nunmehr den Kosten in einer Gesamtbilanz gegenübergestellt.

Der Brutto-Nutzen der betrieblichen Sozialberatung beträgt für die Unternehmen mehr als Fr. 400'000.- innerhalb eines Jahres.

Den grössten monetären Nutzen stiftet die individuelle Beratung von Mitarbeitenden.

Eine Zusammenführung der beiden Teilkalkulationen führt zu folgenden Bilanzen in den beiden Unternehmen:

Tab. 12: Kosten-Nutzen-Bilanz nach Unternehmen

	Industrie	Gastronomie
Brutto-Nutzen Total	435'065.- Fr.	507'408- Fr.
Kosten Total	- 204'498.- Fr.	- 438'173.- Fr.
Bilanz (Netto-Nutzen)	230'567.- Fr.	69'235.- Fr.

Diese Schlussrechnung zeigt auf, dass bei beiden Unternehmen ein positiver Saldo, also ein Netto-Nutzen, resultiert. Die betriebliche Sozialberatung kann auf der Basis der angewandten Methodologie als Einrichtung gelten, deren monetärer Brutto-Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen die Kosten übersteigt.

Im Industrie-Unternehmen beträgt dieser Netto-Nutzen rund 212% der Kosten, während er im Gastronomie-Unternehmen noch 116% der Kosten beträgt. Die Bilanz kann um Berechnungen auf einzelne Personenkategorien erweitert werden.

Bezieht man den Netto-Nutzen auf die Klientel der Sozialberatung, dann ergibt sich ein durchschnittlicher Ertrag von Fr. 2847.- (Industrie-Unternehmen) bzw. Fr. 398.- (Gastronomie-Unternehmen) pro Klient/in. Werden Angehörige und ehemalige (pensionierte) Mitarbeitende aus der Berechnung ausgeschlossen und wird nur auf die aktuell beschäftigten Mitarbeitenden Bezug genommen, erhöht sich dieser Ertrag leicht auf Fr. 3034.- (Industrie-Unternehmen) und Fr. 405.- (Gastronomie-Unternehmen) pro beschäftigte/r Klient/in. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Ertrag auf allen drei Leistungsformen basiert.

Der Netto-Ertrag kann auch auf die einzelnen Mitarbeitenden eines Unternehmens umgerechnet werden. In beiden Unternehmen werden die Kostenanteile durch den erzielten Brutto-Nutzen übertroffen. Es resultieren Netto-Erträge von Fr. 74.- (Industrie-Unternehmen) und Fr. 15.- (Gastronomie-Unternehmen) pro Mitarbeiter/in.

Der wesentliche höhere Netto-Nutzen im Industrie-Unternehmen hängt neben den leicht unterschiedlichen Bilanzen in den beiden Leistungsformen „Fachberatung“ und „Projektarbeit“ und unterschiedlichen Kostenstrukturen wesentlich vom unterschiedlichen Brutto-Nutzen in der Leistungsform „Sozialberatung“ ab. Da die Erfolgsquoten gleichgesetzt, ist die Differenz primär in den unternehmensspezifisch unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen begründet. Im Gastronomie-Unternehmen bilden deutlich weniger gut qualifizierte und deutlich tiefer entlohnte Mitarbeitende das Gros der Klientel. Dies hat in der Errechnung des Brutto-Nutzens sowohl bei den Lohn-einkommen wie auch bei Kosten von Personalwechselln entsprechende Konsequenzen.

In beiden Unternehmen fällt die Kosten-Nutzen-Bilanz deutlich positiv aus.

Der Netto-Nutzen ist im Industrie-Unternehmen aufgrund der höheren Löhne grösser.

In beiden Unternehmen ist die betriebliche Sozialberatung eine sinnvolle Investition. Mit der vorgenommenen Auswahl der Unternehmen zeigt sich auch, dass dieses Ergebnis unabhängig der vorherrschenden Lohnstruktur in einem Unternehmen bestätigt wird. Die betriebliche Sozialarbeit hat damit eine Grundlage, um selbst in Niedriglohn-Segmenten ihr Dienstleistungsangebot nach ökonomischen Kriterien begründen und legitimieren zu können.

Es gilt jedoch, den Blick auf jene Bedingungen zu werden, die im hier verfolgten Untersuchungsansatz das monetäre Ergebnis wesentlich beeinflussen. Was sind also zentrale Voraussetzungen, welche das positive Vorzeichen bei der Bilanzierung der betrieblichen Sozialberatung gewährleisten?

- Die Berechnungen belegen eindrücklich, dass es positiver Verläufe bei der Klientel bedarf. Die berechneten **Erfolgsquoten** in den einzelnen Nutzendimensionen machen deutlich, dass Erfolgsanteile von 15% eine ausreichende Grundlage für eine positive Bilanz bieten. Darin zeigt sich jedoch auch, dass sich die Bilanz bei Misserfolgen – verstanden als Verschlechterungen von Situationen – schnell und mit erheblichen finanziellen Folgen ins Negative wenden kann. Ein wesentlicher Garant für den finanziellen Erfolg ist damit ein professionelles Sozialberatungsangebot, wengleich dieser Aspekt in der Untersuchung aufgrund der geringen Fallzahlen nicht verknüpft mit den individuellen Verläufen empirisch unterstrichen werden konnte.
- Die erheblichen Differenzen beim finanziellen Ergebnis der beiden Unternehmen sind wesentlich auf die unterschiedlichen **Lohnstrukturen** zurückzuführen. Wengleich auch in einer Niedriglohn-Branche (Beispiel Gastronomie) die betriebliche Sozial-

beratung eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz aufweisen kann, so fallen höhere Löhne der Mitarbeitenden doch stärker auf der Ertrags- als auf der Kostenseite ins Gewicht.

- Als weiterer Faktor kann die **Problemlagenstruktur** genannt werden. Mit der Differenzierung nach Problemlagenkategorien (Krankheit/Behinderung, betriebliche Probleme, lebensweltliche Probleme) und deren Gewichtung im Rahmen der Berechnung zeigt sich, dass die Modellrechnung sensibel auf die zugrundeliegenden Problemlagen reagiert.
- Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Sozialberatung auf der Grundlage eines hohen Anteils an Fixkosten (bzw. von nutzungsunabhängigen Mandatskosten) nur bei einer gewissen **Auslastung** einen Ertrag erzielen kann. Das implizite Rechenmodell reagiert sensitiv auf die Zahl der Klienten und Klientinnen, welche die Sozialberatung tatsächlich in Anspruch nehmen.

Auch wenn das Schwergewicht der Untersuchung im Nachweis von nutzenrelevanten Entwicklungen aus der Perspektive von Unternehmen lag, so hat die Untersuchungsanlage doch einen erweiterten Blick erlaubt. Verbesserungen bei den Klienten/Klientinnen zeigen sich auch in lebensweltlichen Bereichen der Klienten/Klientinnen, etwa bei einer Entlastung der finanziellen oder gesundheitlichen Situation. Zudem liegen Hinweise vor, dass die betriebliche Sozialberatung über das Unternehmen hinaus einen Beitrag zu gesellschaftlichen Problemlösungen leistet, indem sie primär die Rolle der Vermittlerin von Hilfsangeboten innehat.

Eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz bedingt erfolgreiche Beratungen sowie die Inanspruchnahme des Angebots.

Auch in einer Niedriglohn-Branche ist die Sozialberatung eine sinnvolle Investition.

Literaturangaben

- Baumgartner, Edgar (2000). Zukunftsperspektiven der Sozialen Arbeit und das Potential der Forschung. In: Hufschmid, Verena & Baumgartner, Edgar (Hg.). *Betriebliche Sozialarbeit im Wandel. Analysen und Perspektiven*. Bern: Edition Soziothek, 5-20.
- Blaze-Temple, Deborah & Howat, Peter (1997) Cost benefit of an Australian EAP. In: *Employee Assistance Quarterly*, 12(3), 1-24.
- Bray, Jeremy W.; French, Michael T.; Bowland, Brad J. & Dunalp, Laura J. (1995). The cost of employee assistance programs (EAP): Findings from seven case studies. In: *Employee Assistance Quarterly*, 11(4), 1-19.
- Stoll, Bettina (2001). *Betriebliche Sozialarbeit: Aufgaben; Bedeutung; Praktische Umsetzung*. Regensburg; Berlin: Walhalla.
- Zeier, Brigitte (1999). *Betriebliche Sozialarbeit im Personalwesen. Das Beispiel der Siemens AG. Soziale Arbeit*, 48(12), 437-440.
- Fachhochschule Solothurn
Nordwestschweiz