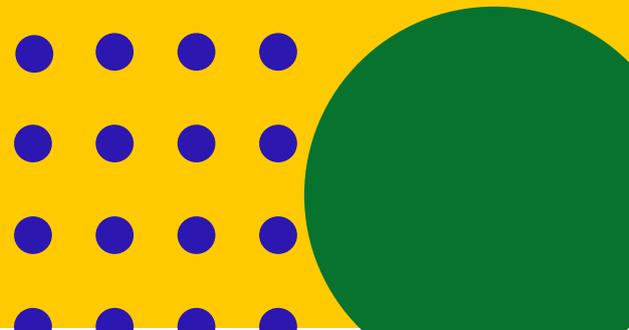
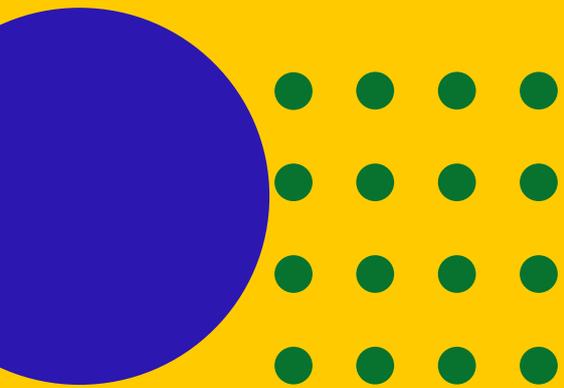


Return on Prevention: Berechnung anhand eines Praxisbeispiels



Wie ist die Ausgangslage?

Ein Dienstleistungsunternehmen aus der IT-Branche ist an WorkPlaceHealth herangetreten, mit dem Thema der durchgängigen Überlastung aufgrund von zunehmenden Arbeitsanforderungen bei gleichbleibender Bearbeitungszeit. Das Unternehmen stellte zudem fest, dass immer mehr der 100 Mitarbeiter/-innen aufgrund psychischer Erkrankungen arbeitsunfähig wurden. Um dem entgegenzuwirken, setzte WorkPlaceHealth eine Workshopreihe zum Thema „Stressmanagement“ um und erreichte somit alle Mitarbeiter/-innen. Vor Beginn der Workshopreihe wurde ein Testverfahren eingesetzt, um Daten über die Fehlbelastungen im Unternehmen zu erhalten. Die Ergebnisse zeigten, dass 25% aller Mitarbeiter/-innen bereits überfordert und 10% akut überfordert (mit Kündigungsabsicht) sind. Kleines Detail am Rande: Die Testergebnisse anderer Unternehmen zeigen ähnliche Daten. Somit die Eckdaten zum vorliegenden Beispiel.

Im Folgenden starten wir einen Versuch, Kosten und Nutzen dieser präventiven Maßnahme gegenüberzustellen. Während sich die Kosten leicht quantifizieren lassen, ist die Berechnung des Nutzens wesentlich herausfordernder. Um den Nutzen der Intervention bestmöglich berechnen zu können, arbeiten wir mit Annahmen, die weiter unten beschrieben werden. Diese Kosten-Nutzen-Rechnung soll vor allem eine Nachvollziehbarkeit erhalten und als mögliche Entscheidungsgrundlage für geplante Interventionen für die Unternehmensführung dienen.

Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Rechnung

In diesem Artikel zeigen wir zuerst die Ergebnisse der Berechnung, um einen ersten Überblick bzw. eine Orientierung zu verschaffen.

Präventionskosten		Präventionsnutzen	
Direkte Kosten		Direkter Nutzen	
Investitionskosten	17.500,00 EUR	Kosteneinsparungen	34.278,39 EUR
Ausgaben für nicht produktive Arbeitsstunden	41.752,00 EUR	Verringerung Arbeitsunfähigkeit	
Organisationskosten	417,52 EUR	GESAMT	34.278,39 EUR
GESAMT	59.669,52 EUR	Indirekter Nutzen	
Indirekte Kosten		Erhöhte Produktivität & Qualitätssteigerung	38.126,70 EUR
Gemeinkosten für betriebliche Nutzung	1.500,00 EUR	Verringerung Fluktuationskosten	37.494,34 EUR
GESAMT	1.500,00 EUR	Verringerung Opportunitätskosten	22.734,00 EUR
GESAMT	1.500,00 EUR	GESAMT	98.355,04 EUR
Gesamtkosten	61.169,52 EUR	Gesamtnutzen	132.633,43 EUR

Präventionserfolg = 2,17



Das Ergebnis der Kosten-Nutzen-Rechnung zeigt einen Return on Prevention von 2,17, was bedeutet, dass für jeden Euro, den das Unternehmen in die Workshopreihe investiert hat, 2,17 Euro an Gegenwert zurückbekommt. Demnach handelt es sich hier um einen Präventionserfolg (bzw. ökonomischen Erfolg der Stressworkshopreihe). Dieses Resultat deckt sich auch mit den Studienergebnissen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), die besagt, dass im Durchschnitt das globale Präventionsnutzen-Präventionskosten-Verhältnis (Return on Prevention) bei 2,2 liegt (DGUV, 2013).

Der ordnungshalber ist darauf hinzuweisen, dass die nicht monetarisierbaren Kosten und Nutzen nicht miteinbezogen wurden, da diese kaum bzw. nur mit einem großen Aufwand quantifizierbar sind. Dennoch kann im Hinterkopf behalten werden, dass solch eine Workshopreihe insbesondere die Motivation der Mitarbeiter/-innen steigern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen kann. Folglich kann es zu einem Wertzuwachs des Unternehmens durch ein besseres Image kommen und auch die Unternehmenskultur verbessert werden.

Berechnung der Kosten im Detail

Direkte Kosten

- Investitionskosten der präventiven Maßnahme
- Ausgaben für nicht produktive Arbeitsstunden
- Organisationskosten (Ausgaben für planendes und durchführendes Personal)

Indirekte Kosten:

- Gemeinkosten für Nutzung betrieblicher Einrichtungen (inkl. Verpflegung)

Folgende Annahmen werden getroffen:

- Es werden fünf ganztägige Workshops mit jeweils 2 Trainer/-innen (inkl. Vor- und Nachbereitungen, Einsatz Testverfahren & Trainingsevaluation) umgesetzt, um auch alle Mitarbeiter/-innen zu erreichen.
- Bei einer Anzahl von 100 Mitarbeiter/-innen (exkl. Unternehmensführung) betragen die Gesamtpersonalkosten 10,48 Mio. EUR (direkte und indirekte Personalkosten brutto für das IT-Unternehmen pro Jahr: durchschn. 104.805 EUR); bei 251 Werktagen im Jahr beträgt eine durchschnittliche Personalkostenstunde 52,19 EUR
- Der zeitliche Personaleinsatz für die gesamte Organisation berechnet sich mit 8 Stunden (beinhaltet inhaltliche Auftragsklärung, interne und externe Koordination der Workshops, Abstimmung Agenda und Workshop-Design, Durchführung Feedbackgespräch etc.)
- Die Gemeinkosten für die Nutzung des betrieblichen Seminarraums inkl. Verpflegung betragen 300,00 EUR pro Workshop

Berechnung direkte Kosten:

Investitionskosten:

(1) *Investitionskosten = Kosten eines Workshop × Anzahl der Workshops*

(2) $3.500 \text{ EUR} \times 5 = \mathbf{17.500 \text{ EUR}}$

Ausgaben für nicht produktive Arbeitsstunden:

(1) *Ausgaben nicht produktiver Arbeitsstunden = Ø Personalkosten pro Stunde × Anzahl der TN × nicht produktive Stunden*

(2) $\text{Ø Personalkosten pro Stunde} = \text{Gesamtpersonalkosten} \div \text{Anzahl der Werktage} \div \text{Anzahl der gesetzlichen Arbeitsstunden pro Tag} \div \text{Anzahl der MitarbeiterInnen}$

(3) $10.480.500 \div 251 \div 8 \div 100 = 52,19 \text{ EUR}$

(4) $52,19 \text{ EUR} \times 100 \times 8 = \mathbf{41.752,00 \text{ EUR}}$

Organisationskosten:

(1) *Organisationskosten = Ø Personalkosten pro Stunde × Personaleinsatz*

(2) $52,19 \text{ EUR} \times 8 = \mathbf{417,52 \text{ EUR}}$

Direkte Gesamtkosten:

(1) *Direkte Gesamtkosten = Investitionskosten + Ausgaben nicht produktiver Arbeitsstunden + Organisationskosten*

(2) $17.500 \text{ EUR} + 41.752 \text{ EUR} + 417,52 \text{ EUR} = \mathbf{59.669,52 \text{ EUR}}$

Berechnung indirekte Kosten:

(1) *Gemeinkosten Nutzung Seminarraum = Miete für Seminarraum × Anzahl der Workshops*

(2) $300 \text{ EUR} \times 5 = \mathbf{1.500 \text{ EUR}}$

Berechnung Gesamtkosten:

(1) *Gesamtkosten = 59.669,52 EUR + 1.500 EUR = **61.169,52 EUR***

Berechnung des Nutzens im Detail

Direkter Nutzen:

- Kosteneinsparungen aufgrund verbesserter psychischer Gesundheit und somit Verringerung der Arbeitsunfähigkeit & Senkung der Fehlzeiten

Indirekter Nutzen:

- Erhöhte Produktivität & Qualitätssteigerung
- Verringerung der Fluktuationskosten
- Verringerung der Opportunitätskosten

Folgende Annahmen werden getroffen:

- Kosteneinsparung durch Verringerung der Arbeitsunfähigkeit & Senkung der Fehlzeiten: Es wird angenommen, dass aufgrund der präventiven Maßnahme und dem daraus gewonnenen Nutzen für die Mitarbeiter/-innen **zwei Langzeitausfälle** aufgrund einer psychischen Erkrankung (z.B. Burnout) verhindert werden können. Laut der gängigen Literatur beträgt die durchschnittliche Dauer psychischer Erkrankungen 42,1 Tage (Mayrhuber & Bittschi, 2021). Zudem wird angenommen, dass beide Mitarbeiter/-innen dem Unternehmen über einem Jahr zugehören und somit Anspruch auf Entgeltfortzahlung von 8 Wochen voll & 4 Wochen halb haben.
- Erhöhte Produktivität & Qualitätssteigerung: Es wird angenommen, dass die Erhöhung der Produktivität in der Erhöhung verrechenbarer Stunden gemessen wird. Durch die Intervention steigt die Verrechenbarkeit bei betroffenen Mitarbeiter/-innen um 2,5% und bei akut betroffenen Mitarbeiter/-innen um 5% über einen Zeitraum von drei Monaten.
- Fluktuationskosten: Es wird angenommen, dass durch die präventive Maßnahme ein Personalabgang verhindert werden kann. Zu den Fluktuationskosten zählen die Kosten des Ausscheidens, die Kosten der Neubesetzung, die Kosten der Einschulung, die Kosten zur Einrichtung des Arbeitsplatzes sowie die Kosten der Mehrarbeit durch Kolleg/-innen (vgl. Rieder 2016).
- Verringerung der Opportunitätskosten: Es wird angenommen, dass eine Person, die vom oben beschriebenen Langzeitausfall aufgrund psychischer Erkrankung betroffen ist, im Projektgeschäft arbeitet und die Arbeitsstunden zu 75% an Kunden/-innen verrechnen kann (Stundensatz: 90 EUR)

Berechnung direkter Nutzen:

Kosteneinsparungen aufgrund verbesserter psychischer Gesundheit und somit Verringerung der Arbeitsunfähigkeit & Senkung der Fehlzeiten:

(1) $\text{Kosteneinsparung} = \text{Fehltage} \times \text{Arbeitsstunden pro Tag} \times \text{Ø Personalkosten pro Stunde} \times \text{Anzahl der Mitarbeiter/(-innen) im Krankenstand}$

(2) $(40 \times 8 \times 52,19 \text{ EUR} + 2,1 \times 8 \times 26,095 \text{ EUR}) \times 2 = \mathbf{34.278,39 \text{ EUR}}$

Berechnung indirekter Nutzen:

Erhöhte Produktivität & Qualitätssteigerung:

(1) *Erhöhte Produktivität & Qualitätssteigerung = Anzahl Werktage im Monat × Zeitraum × Arbeitsstunden pro Tag × verrechenbare Stunden in Prozent × Produktivitätssteigerung in Prozent × extern verrechenbarer Stundensatz × betroffene/akut betroffene Mitarbeiter/–innen*

(2) $(20,92 \times 3 \times 8 \times 0,75 \times 0,025 \times 90 \text{ EUR} \times 25) + (20,92 \times 3 \times 8 \times 0,75 \times 0,05 \times 90 \text{ EUR} \times 10) = \mathbf{38.126,70 \text{ EUR}}$

Verringerung der Fluktuation(-kosten):

(1) *Fluktuationskosten = Kosten des Ausscheidens + Kosten der Neubesetzung + Einschulungskosten + Einrichtungskosten Arbeitsplatz + Kosten Mehrarbeit*

(2) *Kosten des Ausscheidens = Urlaubersatzleistung + Aufwand Erledigung der Formalitäten + Schulungskosten in den Jahren vor der Kündigung*

(3) *Urlaubersatzleistung = Monatsentgelt + 1/12 Urlaubszuschuss + 1/12 Weihnachtsremuneration ÷ Anzahl Urlaubstage x Anzahl der offenen Urlaubstage*

Es werden die indirekten Personalkosten noch herausgerechnet (hier beträgt der Faktor 1,7).

(4) *Monatsentgelt = 104.805 EUR ÷ 1,7 ÷ 14 = 4.403,57 EUR*

(5) *Urlaubersatzleistung = (4.403,57 EUR + 2/12 × 4.403,57 EUR) ÷ 25 × 10 = 2.055,00EUR*

Es wird angenommen, dass der zeitliche Personalaufwand der Erledigungen der Formalitäten 16 Stunden beträgt (Erstellen von Unterlagen & Dienstzeugnis, Abmeldung, Abstimmungs- und Austrittsgespräche, interne und externe Kommunikation, Sicherheitsmaßnahmen etc.). Zudem wird die Höhe der Schulungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren mit 1.000 EUR beziffert.

(6) *Kosten des Ausscheidens = 2.055,00 EUR + 52,19 EUR × 16 + 1.000 EUR = 3.890,04 EUR*

Es wird die Annahme getroffen, dass die Kosten für Inserate & Einschaltungen 2.500 EUR betragen sowie der zeitliche Personalaufwand der Neubesetzung mit 46h kalkuliert wird.

(7) *Kosten der Neubesetzung = direkte Kosten für Inserate & Einschaltungen + Kosten interner Zeitaufwand*

(8) *Kosten interner Zeitaufwand = Ø Personalkosten pro Stunde × Personaleinsatz*

(9) $52,19 \text{ EUR} \times 46 = 2.400,74 \text{ EUR}$

(10) $2.500 \text{ EUR} + 2.400,74 \text{ EUR} = \mathbf{4.900,74 \text{ EUR}}$

(11) *Einschulungskosten = Ø Personalkosten pro Stunde × Zeit für Einarbeitung ohne eigener Arbeitsleistung + direkte Einschulungs und Ausbildungskosten*

Es wird angenommen, dass die Neubesetzung drei Monate Zeit für die Einarbeitung benötigt und damit nur zu 50% eigene Arbeitsleistung erbringen kann.

(13) *Zeit für Einarbeitung ohne eigener Arbeitsleistung = Ø Personalkosten pro Stunde × Ø Arbeitstage im Monat × Arbeitsstunden pro Tag × Anzahl Monate der Einarbeitung × eigene Arbeitsleistung in Prozent*

(14) $(52,19 \times 20,92 \times 8 \times 3) \times 0,5 = 13.101,78 \text{ EUR}$

Es wird die Annahme getroffen, dass keine separaten Schulungskosten anfallen.

(15) *Einschulungskosten = **13.101,78 EUR***

Es wird angenommen, dass die Einrichtungskosten des neuen Arbeitsplatzes 2.500 EUR betragen.

(16) *Kosten Mehrarbeit = Kosten für Überstunden während Einarbeitung & Austrittsphase*

Es wird angenommen, dass in einem Zeitraum von drei Monaten, betroffene Mitarbeiter/-innen gesamt vier Überstunden pro Arbeitstag verrichten (innerhalb einer Gleitzeitpauschale).

(17) *Kosten Mehrarbeit = $3 \times 20,92 \times 4 \times 52,19 \text{ EUR} = \mathbf{13.101,78 \text{ EUR}}$*

(18) *Fluktuationskosten = $3.890,04 \text{ EUR} + 4.900,74 \text{ EUR} + 13.101,78 \text{ EUR} + 2.500,00 \text{ EUR} + 13.101,78 \text{ EUR} = \mathbf{37.494,34 \text{ EUR}}$*

Verringerung Opportunitätskosten:

(1) *Opportunitätskosten = Fehlzeiten × verrechenbare Stunden in Prozent × extern verrechenbarer Stundensatz*

(2) *Opportunitätskosten = $42,1 \times 8 \times 0,75 \times 90 \text{ EUR} = \mathbf{22.734,00 \text{ EUR}}$*

Indirekter Gesamtnutzen:

(1) *indirekter Gesamtnutzen = Produktivität und Qualitätssteigerung + Fluktuationskosten + Opportunitätskosten*

(2) $38.126,70 \text{ EUR} + 37.494,34 \text{ EUR} + 22.734,00 \text{ EUR} = \mathbf{98.355,04 \text{ EUR}}$

Berechnung Gesamtnutzen:

(1) *Gesamtnutzen = direkter Gesamtnutzen + indirekter Gesamtnutzen*
 $34.278,39 \text{ EUR} + 98.355,04 \text{ EUR} = \mathbf{132.633,43 \text{ EUR}}$

Literatur

Arbeiterkammer. Urlaubersatzleistung - Berechnung der Urlaubersatzleistung.

Verfügbar unter:

<https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Urlaub/Urlaubersatzleistung.html>

DGUV (2013). Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. DGUV Report 1/2013. Verfügbar unter:

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2799>

Mayrhuber, C. & Bittschi, B. (2021). Fehlzeitenreport 2021: Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich; Frühintervention, Wiedereingliederung und mentale Gesundheit. Verfügbar unter: https://news.wko.at/news/oesterreich/FZR-Fehlzeitenreport_2021.pdf

Rieder, P. (2016). Fluktuationskosten sind höher als angenommen – eine Berechnung. Verfügbar unter:

<https://www.arbeitswelten.at/personalmanagement/fluktuationskosten-sind-hoehers-als-angenommen-eine-berechnung/>