



# Nachhaltige Ablösungen in der Sozialhilfe: Wirkungsorientierte Prozessgestaltung in Sozialdiensten

## Schlussbericht

Claudia Michel, Daniel Iseli, Simon Steger, Pascale Zürcher, Manuela Grieb, Katharina Eiler

30. Oktober 2018

## Inhaltsverzeichnis

1	Kurzfassung	5
2	Einleitung	10
3	Forschungsfrage	12
	3.1 New Public Management: Wirkungsorientierung in der Verwaltung	12
	3.2 Wirkungsorientierung in der Sozialhilfe	13
	3.3 Forschungsfrage	14
4	Begriffe und Definitionen	15
	4.1 Nachhaltige Ablösung	15
	4.2 Sozialdienst	16
5	Theoretischer Rahmen	17
	5.1 Wirkungsorientierung des Sozialdienstes	17
	5.2 Der Kernprozess: wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe	17
	5.2.1 Fallaufnahme	18
	5.2.2 Fallbearbeitung	18
	5.2.3 Fallabschluss	20
	5.3 Arbeit mit Klientinnen und Klienten	21
	5.4 Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld	21
6	Methodisches Vorgehen	23
	6.1 Methodenmix: Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren	23
	6.2 Datenkorpus	23
	6.3 Auswahl der Sozialdienste	25
	6.4 Quantitative Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung der Daten	28
	6.4.1 Fragestellung und Hypothesen	28
	6.4.2 Operationalisierung	28
	6.4.3 Stichprobe	29
	6.4.4 Datenerhebung	29
	6.4.5 Statistisches Auswertungsverfahren	30
	6.4.6 Hypothesentests	30
	6.5 Qualitative Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung der Daten	33
	6.5.1 Datenerhebung	33
	6.5.2 Datenauswertung	34
7	Ergebnisse: Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung	36
	7.1 Allgemeine Themen	37
	7.1.1 Verständnis nachhaltige Ablösung	37
	7.1.2 Netzwerk von Partnern in der Sozialhilfe	37
	7.2 Mitarbeitenden-Förderung	37
	7.2.1 Qualifikation durch Weiterbildung	38
	7.2.2 Autonomie	39
	7.2.3 Mitwirkung	40
	7.2.4 Ressourcenausstattung	41
	7.2.5 Zusammenfassung	42
	7.3 Anspruchsprüfung	42
	7.3.1 Dokumentation für die Überprüfung des Anspruchs auf Sozialhilfe	42
	7.3.2 Dauer der Anspruchsprüfung	43
	7.3.3 Zusammenfassung	45
	7.4 Falldifferenzierung	45
	7.4.1 Individualisierungsprinzip	45
	7.4.2 Differenzierung nach Klientengruppen	47
	7.4.3 Zusammenfassung	47
	7.5 Analyse	48
	7.6 Ziel- und Handlungsplanung	48
	7.6.1 Umgang mit Zielvereinbarungen	48

7.6.2 Kritik an Zielvereinbarungen	50
7.6.3 Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen	52
7.6.4 Ziel-/Handlungsplanung in der quantitativen Teilstudie	53
7.6.5 Zusammenfassung	54
7.7 Berufliche Integration	54
7.7.1 Massnahmen zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt	55
7.7.2 Aus- und Weiterbildung	56
7.7.3 Arbeitsintegrationsprogramme	58
7.7.4 Kritik an Arbeitsintegrationsprogrammen	60
7.7.5 Ergänzungen zu Arbeitsintegrationsprogrammen	61
7.7.6 Berufliche Integration in der quantitativen Teilstudie	62
7.7.7 Zusammenfassung	62
7.8 Kommunikation mit vorrangigen Stellen	63
7.9 Gestaltung Abschlussprozess	63
7.9.1 Bedeutung Fallabschluss	63
7.9.2 Graduelle Ablösung	64
7.9.3 Selbstverantwortung	65
7.9.4 Abschlussgespräch	66
7.9.5 Fallabschluss in der quantitativen Teilstudie	66
7.9.6 Zusammenfassung	66
7.10 Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden	67
7.10.1 Bedeutung der Beziehung	67
7.10.2 Beziehungsgestaltung	68
7.10.3 Rahmenbedingungen für die Beziehungsgestaltung	69
7.10.4 Zusammenfassung	70
7.11 Kommunikation mit Klientinnen und Klienten	70
7.11.1 Kommunikationskompetenzen	70
7.11.2 Umgang mit Fremdsprachen	71
7.11.3 Übersetzen zwischen Fach- und Alltagssprache	72
7.11.4 Breiter Einsatz von Kommunikationsmitteln	73
7.11.5 Kommunikation in der quantitativen Teilstudie	75
7.11.6 Zusammenfassung	75
8 Diskussion	76
8.1 Die Bedeutung des Kernprozesses Sozialhilfe für nachhaltige Ablösung	76
8.2 Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren	76
9 Innovation	79
9.1 Transdisziplinarität: Theorie und Anwendung	79
9.2 Austausch zwischen Forschenden und Praxispartnern im Projekt	82
10 Fazit	87
10.1 Bedeutung des Forschungsprojektes für die Sozialhilfeforschung	87
10.2 Potenziale und Limitationen des Forschungsprojektes	89
10.3 Empfehlungen	90
11 Literaturverzeichnis	94
12 Anhänge	98
12.1 Anhang 1	98
12.2 Anhang 2	102
12.3 Anhang 3	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsorientiertes Verständnis des Sozialdienstes.....	16
Abbildung 2: Datenkorpus des Forschungsprojekts .....	24
Abbildung 3: Sozialdienste gemäss nachhaltiger Ablösequote 2012-2014.....	27
Abbildung 4: Einflussfaktoren der Sozialdienste auf die nachhaltige Ablösung .....	36
Abbildung 5: Prioritäten der Sozialdienste.....	83

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung multinomial-logistische Regressionsanalyse zur Vorhersage nachhaltiger Ablösung - Teil I: Selbstsorge.....	31
Tabelle 2: Zusammenfassung multinomial-logistische Regressionsanalyse zur Vorhersage nachhaltiger Ablösung - Teil II: vorrangige Leistungen.....	32
Tabelle 3: Einflussfaktoren der Sozialdienste auf die nachhaltige Ablösung .....	76
Tabelle 4: Schritte des transdisziplinären Forschungsablaufs .....	82

## Abkürzungsverzeichnis

BEGES	Stiftung Berner Gesundheit
BFS	Bundesamt für Statistik
BI	Berufliche Integration
BIAS	Beschäftigungs- und Integrationsangebote
BIP	Berufliche Integration mit Perspektive
BREF	Brückenschläge mit Erfolg
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde
NEF	Neue Verwaltungsführung
n.	nachhaltig
n.n.	nicht-nachhaltig
NPM	New Public Management
QLS	Qualitäts- und Leistungscheck für Sozialdienste
RAV	Regionale Arbeitsvermittlung
SAR	Sozialarbeitende
SD	Sozialdienst
SHB	Sozialhilfebeziehende
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SL	Sozialdienst-Leitende
td-net	Akademien der Wissenschaften Schweiz
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

# 1 Kurzfassung

## Zielsetzung, Fragestellung, Relevanz

Als letztes Netz im sozialen Sicherungssystem der Schweiz garantiert die Sozialhilfe die wirtschaftliche Existenz der von Armut betroffenen Personen. Armut ist allerdings ein dynamisches Phänomen. Zwar kann sich die Mehrheit der Personen und Familien nach einer unterschiedlich langen Unterstützungsdauer von der Sozialhilfe ablösen. Rund ein Drittel von ihnen wird jedoch zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf den Sozialdienst angewiesen sein. Klar ist, dass sich die Gründe hierfür auf gesellschaftlicher Ebene wie auf Ebene der individuellen Biografien finden lassen. Wenig untersucht aber ist, welchen Einfluss die Sozialdienste auf die dahinterliegende Dynamik haben.

Die vorliegende Forschungsarbeit setzt bei dieser Frage an: Wie können Sozialdienste die Sozialhilfe gestalten, um ihre Klientinnen und Klienten nachhaltig abzulösen? Hierzu wurden die Einflussfaktoren untersucht, um die Erkenntnisse in die Praxis der Sozialdienste implementieren zu können. Ziel ist, Hilfsprozesse von Sozialdiensten empirisch begründet künftig wirkungsorientierter zu gestalten.

Eine zentrale Annahme der Studie ist, dass ein Gefüge von Einflussfaktoren eine Ablösung nachhaltig werden lässt. Dazu zählen eine optimale Vernetzung des Sozialdienstes mit dem wirtschaftlichen Umfeld, seine auf Wirkung ausgerichteten Strukturen und Prozesse und ein gelingendes Arbeitsbündnis zwischen Sozialarbeitenden und Hilfebeziehenden.

Als «nachhaltig abgelöst» gelten in der Studie Personen, die *erstens* eine Erwerbsarbeit aufgenommen haben (Übergang in die Selbstsorge) oder Leistungen einer Sozialversicherung erhalten, sodass sie keine Sozialhilfe mehr benötigen (Wechsel zu vorrangigen Leistungen, zum Beispiel Arbeitslosengeld oder IV-Rente). Beides sind Ablösegründe, die gute Chancen für eine langfristige Ablösung aufweisen. *Zweitens* sind es Personen, die mindestens 18 Monate nach der letzten ordentlichen Auszahlung keinen erneuten Sozialhilfebezug aufweisen. Als «nicht nachhaltig abgelöst» gelten Fälle mit denselben Ablösegründen, die aber innerhalb von 18 Monaten nach dem letzten ordentlichen Bezug wieder zum Sozialdienst zurückgekehrt sind.

## Theoretischer Rahmen

Die Wirkungsorientierung einer Verwaltung wie etwa einem Sozialdienst ist ein zentrales Thema im New Public Management (NPM). Unter NPM versteht man gemeinhin den paradigmatischen Wechsel von der Input- zur Output-Orientierung, also zur Wirkungssteuerung durch die Verwaltungsführung. Ziel ist, die Effizienz und Effektivität der Verwaltung zu stärken. Das Erfassen von Wirkungen in der Sozialhilfe ist jedoch angesichts der Dynamik und der Langfristigkeit von Armutsphänomenen eine herausfordernde Aufgabe.

Um eine wirkungsorientierte Gestaltung der Sozialhilfe zu verstehen, ist die Kenntnis der verschiedenen Einflussbereiche des Sozialdienstes relevant. Dazu gehören die Gesamtorganisation Sozialdienst, der Kernprozess Sozialhilfe mit den Phasen Fallaufnahme, -bearbeitung und -abschluss, die Arbeit mit Klientinnen und Klienten ebenso wie die Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld. Für das Verständnis eines Sozialdienstes als organisatorische Einheit, die in einem dynamischen Austausch

mit dem Umfeld und mit zentralen Akteuren steht, ist unter anderem das neue St. Galler Management-Modell prägend (Rüegg-Stürm, 2003).

### **Methodische Vorgehensweise**

Es kamen sowohl qualitative wie quantitative Methoden der Sozialforschung zum Einsatz. Zum einen wurden Schlüsselpersonen aus sechs Sozialdiensten im Kanton Bern qualitativ befragt, zum anderen Dossiers von Sozialhilfebeziehenden quantitativ analysiert. Die qualitative Befragung umfasste drei Akteursgruppen: Die Sozialdienst-Leitenden der sechs am Forschungsprojekt beteiligten Sozialdienste (Leitfaden-Interviews mit 12 Personen), jeweils eine Gruppe von sechs bis sieben Sozialarbeitenden in diesen Sozialdiensten (Fokusgruppengespräche mit insgesamt 37 Personen) sowie von ihnen betreute Sozialhilfebeziehende, die jeweils auf zwei Fokusgruppen – «nachhaltig abgelöst» und «nicht nachhaltig abgelöst» – aufgeteilt wurden (Fokusgruppengespräche mit insgesamt 33 Personen). Die Leitfadeninterviews und die Fokusgruppengespräche wurden mit Hilfe des inhaltsanalytischen Verfahrens nach Mayring ausgewertet (Mayring, 2015). Die quantitativ durchgeführte Dossieranalyse wurde anhand eines Erhebungsrasters durchgeführt. Hierzu wurden 200 Dossiers analysiert; je 100 Dossiers nachhaltig abgelöster und nicht nachhaltig abgelöster Fälle. Die so erhobenen Daten wurden anschliessend einer multinomial-logistischen Regressionsanalyse unterzogen. Während das qualitative Verfahren darauf abzielt, die Sozialdienste in ihrer Komplexität aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, untersucht das quantitative Verfahren die statistischen Zusammenhänge zwischen ausgewählten Schritten im Kernprozess Sozialhilfe.

### **Ergebnisse**

Zehn Einflussfaktoren begünstigen eine nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden, wie die Datenauswertung zeigte: 1) Mitarbeitenden-Förderung, 2) Anspruchsprüfung, 3) Falldifferenzierung, 4) Analyse, 5) Ziel- und Handlungsplanung, 6) Berufliche Integration, 7) Kommunikation mit vorrangigen Stellen, 8) Gestaltung des Abschlussprozesses, 9) Beziehungsgestaltung sowie 10) Kommunikation mit Klientinnen und Klienten. Diese Einflussfaktoren für eine nachhaltige Ablösung von der Sozialhilfe sollen hier kurz skizziert werden:

- Die **Mitarbeitenden-Förderung** wird von allen Akteursgruppen als ein wichtiger Faktor für eine qualitativ hochwertige Begleitung von Sozialhilfebeziehenden im Sozialhilfeprozess angesehen. Konkret sollen Mitarbeitende hinsichtlich Qualifikation, Arbeitsautonomie, fachlicher Mitwirkung und Ressourcenausstattung gefördert werden. (Qualitative Teilstudie.)
- Die **Anspruchsprüfung** im Intake (Fallaufnahme) stellt für alle Akteursgruppen eine grosse Herausforderung dar. Ein besonders kritischer Punkt sind die Vorgaben für die Dokumentation, die der Überprüfung des Anspruchs auf Sozialhilfe dient. Weil das Beschaffen der erforderlichen Dokumente die Sozialhilfebeziehenden oft überfordert, kann die Anspruchsprüfung bis zu 14 Wochen dauern. Um die Wartefrist zu verkürzen, bieten die Sozialdienste präventive Beratung an und/oder nehmen Fälle bereits vor der vollständigen Dokumentation auf. (Qualitative Teilstudie.)
- **Falldifferenzierung**: Fünf von sechs Sozialdienste arbeiten mit Fallsteuerung (Zuteilung der Klientel zu zeitlich definierten Leistungspaketen). Sozialarbeitenden bereitet dies teilweise

Mühe, weil sie Sozialhilfebeziehende gleich behandeln und individuell auf Problemlagen eingehen möchten, ressourcenbedingt aber eine Differenzierung nach Klientengruppen notwendig ist. Insbesondere jungen Erwachsenen und Sozialhilfebeziehenden mit grösserem Potenzial für eine Ablösung werden mehr Ressourcen im Sinne von Beratung zugesprochen. (Qualitative Teilstudie.)

- **Analyse:** Es zeigte sich, dass Sozialhilfebeziehende, bei denen im Sozialhilfeprozess eine umfassende Abklärung der persönlichen sowie wirtschaftlichen Verhältnisse stattgefunden hatte, eine überzufällig höhere Wahrscheinlichkeit aufwiesen, nachhaltig von der Sozialhilfe in vorrangige Leistungen abgelöst zu werden. (Quantitative Teilstudie.)
- **Ziel- und Handlungsplanung:** Ein wesentlicher Teil der Gespräche aller Akteursgruppen betraf das Arbeitsinstrument Zielvereinbarungen. Die einen wenden das Instrument systematisch an, andere kritisieren, es sei zu wenig flexibel und prozessorientiert. Es wurde eine Vielzahl von Alternativen und Weiterentwicklungen genannt. Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung zeigen, dass in annähernd der Hälfte aller untersuchten Dossiers kein Eintrag zur Ziel- und Handlungsplanung vorhanden war. Bei Fällen mit einer mittleren Ausprägung der Ziel- und Handlungsplanung war die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge signifikant erhöht. (Qualitative und Quantitative Teilstudie.)
- **Berufliche Integration:** Alle befragten Akteursgruppen äusserten sich zu Möglichkeiten und Grenzen der beruflichen Integration. Man diskutierte Massnahmen zur Integration wie die Förderung der Selbstverantwortung von Sozialhilfebeziehenden ebenso wie die Verantwortung von Arbeitgebenden, Personen mit eingeschränkten Fähigkeiten einzustellen. Aus- und Weiterbildung wie auch Beschäftigungs- und Integrationsangebote der Sozialhilfe (BIAS) wurden als Mittel zur nachhaltigen Ablösung diskutiert, letztere allerdings kontrovers. Manche Sozialdienste weisen alle arbeitsfähige Hilfebeziehende systematisch Programmen zu, weil sie sich davon Stabilisierung im Alltag, Stärkung der Kooperationsbereitschaft und Gegenleistung versprechen. Andere Dienste weisen Personen mit guten Chancen auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt bewusst nicht zu, um deren Integrationsbemühungen aufrechtzuerhalten. Ergänzungen zu BIAS wie Praktikumsstellen oder Einarbeitungszuschüsse waren ebenfalls Thema. Der Besuch einer Arbeitsintegrationsmassnahme hatte in der vorliegenden Stichprobe allerdings keinen signifikanten Einfluss auf eine nachhaltige Ablösung von der Sozialhilfe. (Qualitative und quantitative Teilstudie.)
- **Kommunikation mit vorrangigen Stellen:** Kontaktierten die Sozialdienste im Rahmen eines Falles vorrangige Stellen wie RAV oder IV und tauschten sich mit ihnen aus, war die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in vorrangige Sozialleistungen überzufällig erhöht. (Quantitative Teilstudie.)

- **Gestaltung Abschlussprozess:** Der Abschlussprozess wurde generell weniger stark gewichtet als die Fallaufnahme. Abschlüsse geschehen oft abrupt, alle befragten Beteiligten würden sich aber einen sorgfältig begleiteten, graduellen Übergang für die Ablösung wünschen. Der Fallabschluss sollte früh im Kernprozess Sozialhilfe beginnen, mindestens ein Abschlussgespräch aber auch Nachbetreuung beinhalten. In der quantitativen Teilstudie konnte deskriptiv festgestellt werden, dass nur in einem Fünftel der Fälle Abschlussgespräche registriert wurden. (Quantitative und qualitative Teilstudie.)
- **Beziehungsgestaltung:** Die Beziehungsgestaltung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden wurde von einigen der befragten Beteiligten als Schlüsselfaktor für nachhaltige Ablösung bezeichnet. Eine gute Beziehung sei vertrauensvoll, wertschätzend und motivierend und müsse von beiden Parteien gestaltet werden. Zur Beziehungsgestaltung gehöre Transparenz, die Gestaltung eines angstfreien Raumes und beidseitige Verbindlichkeit. Die Arbeit mit Druck und Weisungen wurde teilweise als belastend erlebt. Im Zwangskontext der Sozialhilfe sind die Rahmenbedingungen für Beziehungsgestaltung zwar eng gesteckt, trotzdem gibt es Freiräume. (Qualitative Teilstudie.)
- **Kommunikation mit Klientinnen und Klienten:** Die Kommunikation zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden ist wesentlich für eine gelingende Beziehungsgestaltung. Entsprechend streichen die befragten Akteursgruppen die Kommunikationsfähigkeit als eine spezifische Kompetenz der Sozialarbeitenden heraus. Dazu gehören unter anderem der Umgang mit Fremdsprachen oder Fachsprachlichkeit, aber auch der angemessene Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmittel (Telefon, E-mail, SMS, persönliches Gespräch). Die Häufigkeit der Klientenkontakte zeigte keinen überzufälligen Einfluss auf eine nachhaltige Ablösung. (Quantitative und qualitative Teilstudie.)

### **Diskussion, Innovation und Fazit**

Im Kapitel «Diskussion» werden die zehn Einflussfaktoren aus der Perspektive der Forschung gewichtet. Ein Einflussfaktor gilt als besonders relevant, wenn er sich sowohl aus der qualitativen wie auch aus der quantitativen Teilstudie ergibt. Dies ist bei den Faktoren Falldifferenzierung, Ziel-/Handlungsplanung und berufliche Integration der Fall. Ebenfalls im Vordergrund stehen Einflussfaktoren, die in der qualitativen Teilstudie von allen Akteursgruppen einheitlich oder äusserst kontrovers diskutiert wurden. Einheitliche Meinungen gab es bei den Themen Anspruchsprüfung und Beziehungsgestaltung, wogegen Kontroversen bei Zielvereinbarungen, beruflicher Integration, Gestaltung Abschlussprozess und Kommunikation mit Klientinnen und Klienten auszumachen war. Schliesslich haben alle signifikanten Resultate der quantitativen Teilstudie ein grosses Gewicht: bei Ablösung in die Selbstsorge ist es die Ziel- und Handlungsplanung, bei Ablösung in vorrangige Leistungen die Analyse und Kommunikation mit vorrangigen Stellen.

Im Abschnitt «Innovation» sind die Forschungsergebnisse aus der Perspektive der Praxis gewichtet und Problemlösungswege zur Optimierung von Prozessen beschrieben. In einer Serie von Workshops wurden die zehn empirisch ermittelten Einflussfaktoren auf die für die Praxis wesentlichen Faktoren reduziert. Man war sich unter den Sozialdiensten weitgehend einig, dass Ziel- und Handlungsplanung,



Fallsteuerung und Arbeitsbündnis (v.a. Kommunikation und Gestaltung des Abschlusses der Sozialhilfe) zentral waren. In jedem Sozialdienst fand ein halbtägiger Workshop zum jeweils bevorzugten Thema statt. Dieser Workshop folgte mehrheitlich den methodischen Prinzipien von «Design Thinking», um die fachliche Expertise und die Problemlösungskompetenzen der Mitarbeitenden bestmöglich in die Prozessoptimierung einzubinden.

Das Kapitel «Fazit» nimmt eine Einordnung der Forschungsergebnisse in die bestehende Sozialhilfeforschung vor. Die Durchführung des Forschungsprojektes hat deutlich gemacht, dass der Kernprozess Sozialhilfe für die Nachhaltigkeit einer Ablösung von Sozialhilfebeziehenden zentral ist. Die Forschung zu Wirkungsorientierung fokussierte bislang eher auf betriebswirtschaftliche und strategische Bereiche, weniger auf das methodische Handeln von Sozialarbeitenden. Das methodische Handeln ist jedoch prägend im Kernprozess, daher sollten Sozialarbeitende in die Optimierung der Ablösung miteinbezogen werden. Die Resultate des Forschungsprojektes bestätigen weiter, dass die Strukturierung des Kernprozesses die Nachhaltigkeit steigern kann.

Die aus der Studie schliesslich resultierenden Empfehlungen sind nach Zielgruppen geordnet. Dazu gehören Empfehlungen für die Sozialdienste, für die Fachverbände der Sozialhilfe und für die Forschenden im Bereich der Sozialhilfe. Für Sozialdienste empfiehlt es sich, auf die für die Praxis wichtigsten Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung zu fokussieren. Dies sind Ziel- und Handlungsplanung, Fallsteuerung und Arbeitsbündnis, vor allem hinsichtlich Kommunikation und Gestaltung Abschlussprozess. Für die Erarbeitung von Lösungswegen hat sich ein partizipatives Verfahren (beispielsweise Design Thinking) bewährt, für die Implementierung von Lösungen die Durchführung organisationsinterner Projekte. Die Fachverbände der Sozialhilfe finden in der Studie die Empfehlung, Sozialdienste darin zu unterstützen, die Optimierung des Kernprozesses Sozialhilfe zur Steigerung der nachhaltigen Ablösung in der Sozialhilfe aus einer betrieblichen und fachlichen Perspektive anzugehen (doppelte Co-Produktion). In der Forschung zur Sozialhilfe braucht es künftig mehr vergleichende Forschung (interkantonal, international), weil Sozialhilfe zwar von lokalen und regionalen Besonderheiten mitgeprägt ist, jedoch überall dasselbe Ziel verfolgt, nämlich die Armut zu lindern. Ein partizipativer Ansatz, welcher wissenschaftliche Expertise und Erfahrungswissen der Praxispartner und -partnerinnen kombiniert, ist hilfreich, um sowohl Lösungen für die Praxis wie auch Erkenntnisse zur Dynamik des Phänomens Armut zu generieren.

## 2 Einleitung

Als letztes Netz im sozialen Sicherungssystem der Schweiz garantiert die Sozialhilfe die Existenz von Personen in bescheidenen wirtschaftlichen Verhältnissen. Verschiedene Studien zeigen, dass Armut ein dynamisches Phänomen ist (Buhr, 1995; Schuwey & Knöpfel, 2014). Die Mehrheit der Personen und Familien werden nach einer gewissen Zeit der Unterstützung nachhaltig von der Sozialhilfe abgelöst. Rund ein Drittel ist jedoch zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf Hilfe angewiesen. Im Kanton Bern betrug 2013 der Anteil wiederkehrender Fälle, d.h. Sozialhilfefälle mit einer früheren Unterstützung durchschnittlich 34,8%.

Die Armutsdynamik ist sowohl hinsichtlich des Einflusses durch gesellschaftliche Makrofaktoren (Heeb & Gutjahr, 2012; Kehrl, 2006; Salzgeber, Fritschi & Graf, 2010; Schuwey & Knöpfel, 2014) als auch durch personenbezogene Mikrofaktoren (Buhr & Hagen, 2001; Haller, Jäggi & Beiser, 2014; Haller, Jäggi & Belser, 2013; Ludwig, 1996) untersucht. Viel zu wenig erforscht ist jedoch, welchen Einfluss die Mesoebene – die Sozialdienste – auf die Armutsdynamik ausüben. Diese Lücke ist stossend, bedeutet sie doch, dass die Praxis der Sozialdienste kaum wissenschaftlich ist. Die vereinzelt existierenden Studien, die existieren, liefern einige Hinweise, dass die Praxis der Sozialdienste einen Einfluss auf die Sozialhilfequote hat (für eine kanadische Studie siehe Browne, Byrne, Roberts, Gafni & Whittaker, 2001; für einen Schweizer Städtevergleich siehe Rudin, Stutz, Strub, Jäggi & Bischof, 2013; für Hinweise aus eigenen Forschungsprojekten siehe Steger, Straub & Iseli, 2015). Für die Zukunft braucht es deshalb Erkenntnisse zur langfristigen Wirkung von Sozialdiensten, um deren Effektivität zum Nutzen von Sozialhilfebeziehenden wissenschaftlich zu verbessern. Dieses Projekt setzt bei der Lücke an.

Die bisher ungenügend untersuchte Mesoebene der Sozialhilfe wird in die sozialstaatliche Forschung aufgenommen. Die Praxis der Sozialdienste wird zum ersten Mal fallübergreifend in ihrer Wirkung auf eine nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden untersucht. Aus gescheiterter Ablösung (Wiederanmeldungen) soll gelernt werden, um die Hilfsprozesse der Sozialdienste wirkungsorientiert zu gestalten. Idealtypische und massgeschneiderte Prozessdesigns werden gemeinsam mit Praxispartnern entwickelt und eingeführt. Hier liefert die Studie einen Beitrag, indem plausible Zusammenhänge zwischen der Praxis der Sozialdienste und der Ablösung von Sozialhilfebeziehenden dargelegt werden.

Im Kern der umfassenden Studie stand die Frage, welchen Einfluss Sozialdienste in der Gestaltung der Sozialhilfe für die nachhaltige Ablösung ihrer Klientinnen und Klienten haben. An der Studie nahmen sechs Berner Sozialdienste teil: zwei städtische, zwei ländliche und zwei Sozialdienste aus Agglomerationsgemeinden.<sup>1</sup> Weil die regionale Ausgangslage an jedem Ort anders ist, konnte die Fragestellung aus vielfältigen Perspektiven angegangen werden.

Das Projekt knüpft an die vielfältigen Forschungs- und Entwicklungserfahrungen im Bereich Sozialdienste und soziale Dienstleistungsorganisationen an und ist am Departement Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule angesiedelt. Das vorliegende Projekt steht insbesondere in der Tradition des im

<sup>1</sup> Die Ergebnisse werden im Text in anonymisierter Form wiedergegeben.

Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion 2013 und 2014 entwickelten Instruments «Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)» (Steger et al., 2015).

Gefördert wird das Projekt durch die Gerbert Rütli Stiftung unter dem Titel „BREF – Brückenschläge mit Erfolg“, welches dazu beiträgt, das Potential der Schweizer Fachhochschulen als Forschungs- und Entwicklungspartner (F&E-Partner) zu stärken.

Im vorliegenden Bericht werden zuerst die Forschungsfragen aufgezeigt, bevor auf den theoretischen Rahmen eingegangen wird. Anschliessend wird das methodische Vorgehen erläutert und die Ergebnisse dargestellt. Der Bericht schliesst mit der Diskussion der Ergebnisse, der Darlegung des Innovationsprozesses und einem Fazit.

### 3 Forschungsfrage

Die Wirkung des Sozialdienstes auf die Gestaltung der Sozialhilfe zur Unterstützung von Hilfebeziehenden steht im Kern der Studie. Wirkungsorientierung der Verwaltung, zu der auch Sozialdienste gehören, ist ein zentrales Konzept von New Public Management. Nachfolgend wird das Forschungsprojekt deshalb in diesen konzeptuellen Rahmen gestellt. Erkenntnisse aus der Literatur zu Wirkungsbereichen der Sozialdienste in der Sozialhilfe folgen.

#### 3.1 New Public Management: Wirkungsorientierung in der Verwaltung

New Public Management (NPM) oder wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV), wie es im deutschsprachigen Raum oft genannt wird, ist eine Reformbemühung der neunziger Jahre und des beginnenden Jahrhunderts (Kettiger, 2011; Osterloh & Hunziker, 1996). Bedeutsame Autorinnen und Autoren, die zu NPM und bezogen auf die Schweizerischen Verhältnisse publizierten, sind Kuno Schedler und Isabelle Proeller (Schedler & Proeller, 2011) sowie Norbert Thom und Adrian Ritz (Thom & Ritz, 2000).

Schedler und Proeller verstehen NPM als „Oberbegriff der weltweit relativ einheitlichen ‚Gesamtbewegung‘ der Verwaltungsreformen“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 5), die auf einen paradigmatischen Wechsel von der Input- zur Output-Orientierung der Verwaltungsführung abzielt. Unter Input-Orientierung verstehen sie die Steuerung der Verwaltung über Ressourcen, wogegen Output-Orientierung die Steuerung über Leistungs- und Wirkungsziele meint. Ein Beispiel aus der Neuen Verwaltungsführung (NEF) im Kanton Bern soll diesen grundlegenden Perspektivenwechsel verdeutlichen (Wälti, 2015): Während das Parlament vor NEF die Aufgaben der Polizei primär über die finanziellen Mittel bestimmte, so ging es mit NEF neu darum, die Leistungsziele der Polizei festzulegen. Die Leistung der Polizei liess sich an Indikatoren wie dem Sicherheitsempfinden in der Bevölkerung, der Abnahme der Unfälle oder der Straftaten festmachen. Ziel von NEF war es, dass Kantonsparlament und die Regierung über diese Ziele, nicht über die von der Polizei beanspruchten Mittel diskutierten.<sup>2</sup>

Hinter dem Wechsel von Input zu Output steht der Leitgedanke der effizienten und effektiven Verwaltungsführung. Damit begibt sich die Verwaltung in ein Spannungsfeld zwischen Rechtsstaatlichkeit und Management. Die Verwaltung soll sich nicht nur an der gesetzestreuen Ausübung ihrer Aufgabe orientieren. Mit NPM werden die staatsleitenden Prinzipien des Leistungsstaats und Wirtschaftsstaats gestärkt (Thom & Ritz, 2000). Dies bedeutet unter anderem, dass sich der Staat im Rahmen der ständig wachsenden und sich vervielfältigenden öffentlichen Aufgaben (Ladner et al., 2013) immer wieder auf seine Kernaufgaben besinnt. Dass er strategische Entscheide fällt und dass er die Regeln des Managements anwendet, um seine Aufgaben wirtschaftlich und nutzbringend wahrzunehmen.

<sup>2</sup> Die Aussagen im oben zitierten Zeitungsartikel stammen vom stellvertretenden Generalsekretär der Finanzdirektion des Kantons Bern. Dessen Hauptaussage ist pikanterweise, dass sich NEF im Kanton Bern nicht umsetzen liess und daher scheiterte. Eine zentrale Aussage ist, dass sich viele Indikatoren als nicht messbar erwiesen und daher das Parlament faktisch keine Möglichkeit hatte, Kontrolle über die Verwaltung auszuüben. Das Beispiel macht die Herausforderungen deutlich, die mit dem Bestreben zur Wirkungsorientierung von Verwaltungseinheiten einhergehen.

### 3.2 Wirkungsorientierung in der Sozialhilfe

Wirkungsorientierung ist auch in der Sozialhilfe Gegenstand von Forschungsprojekten. Eine ländervergleichende Studie untersuchte an den Beispielen der USA, den Niederlanden und der Schweiz Ansätze der Wirkungsorientierung in der Sozialhilfe (Schröder & Kettiger, 2001). Unter Wirkungsorientierung verstehen die Autoren die Steuerung mit Wirkungszielen, das Wirkungs-Controlling und den Einsatz von Anreizen. Die Wirkung von Sozialhilfe, in der Studie als Outcome bezeichnet, steht im Kontext einer Wirkungskette, welche die Leistungserstellung einer Organisation (Output) mit kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen (outcome) verbindet. Diesen Wirkungszusammenhang von Leistung zu Wirkung gilt es mit den entsprechenden Indikatoren qualitativ oder quantitativ zu beschreiben und zu dokumentieren.

Das Erfassen und Messen von Wirkungen ist jedoch angesichts der Dynamik und der Langfristigkeit von Armutphänomenen, welche in der Sozialhilfe bearbeitet werden, eine herausfordernde Aufgabe. Die Autoren vermerken, dass externe Faktoren wie zum Beispiel verändernde gesellschaftliche Werte und Haltungen eine Rolle spielen. Kommt hinzu, dass in der Sozialhilfe persönliche Motivationen von Leistungserbringenden ebenso wie Leistungsempfangenden zentral sind. Manche Autorinnen und Autoren lehnen aus diesem Grund NPM und Wirkungsorientierung in der Sozialhilfe rundweg ab (Rappo & Wallimann, 2001), Schröder und Kettiger besagen jedoch, dass man zwar nicht von geschlossenen Wirkungsketten ausgehen kann, „[h]äufig lassen sich aber auch ohne lückenlose Kausalitätskette Beziehungen zwischen Leistungserstellung und Wirkung darstellen“ (Schröder & Kettiger, 2001, S. 9). Statt von kausalen sprechen die Autoren daher von plausiblen Wirkungszusammenhängen.

In fast allen Kantonen und Gemeinden der Schweiz fanden um die Jahrtausendwende Reformen unter dem Begriff der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) statt (Schröder & Kettiger, 2001). Unter anderem wurde das neue Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe des Kantons Bern vom 11. Juni 2001 wirkungsorientiert konzipiert.<sup>3</sup> Das Gesetz legte Wirkungsziele und deren Evaluation fest. Während die Kantonsregierung die strategischen Ziele verantwortete, oblag es der Gesundheits- und Fürsorgedirektion, diese zu konkretisieren, Leistungsangebote zu planen und zu koordinieren. Darüber hinaus setzte das Gesetz auch Leistungsanreize fest. Für die damaligen Verwaltungsreformbemühungen galt das bernische Sozialhilfegesetz in der Schweiz als äusserst fortschrittlich.

Die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern verfolgt seither eine wirkungsorientierte Steuerung im Bereich der individuellen Sozialhilfe. Das damit einher gehende Reporting der Sozialdienste untersucht die Fortschritte zu den vom Kanton definierten Wirkungszielen Prävention, Existenzsicherung, Ressourcenaktivierung, zielorientierte Entwicklung, Ablösung, Akzeptanz im Umfeld und Subsidiarität (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2012)<sup>4</sup>. Es macht aber keine Aussagen zur Wahrnehmung und Beurteilung der Wirkungsziele durch die Sozialdienste. Weitgehend offen bleibt daher, wie die Sozialdienste ihre Einflussmöglichkeiten für die Erreichung der Ziele ein-

<sup>3</sup> <https://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/1213>

<sup>4</sup> Das letzte Reporting fand 2012 statt. Seither wird das Reporting überarbeitet und ist daher sistiert.

schätzen. In den vergangenen Jahren wurden im Kanton Bern zudem durch die Ausdehnung des Finanzausgleichs auf die Sozialhilfe und mit der Einführung eines Bonus-Malus Systems Anstrengungen zur Kosteneffizienz von Sozialdiensten unternommen (Ecoplan, 2009, 2013).

Die vorliegende Studie befasst sich ausschliesslich mit der Gestaltung der Sozialhilfe mit Fokus auf die Sozialdienste. Das Verständnis des Sozialdienstes ist geprägt vom neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003). Der systemisch-konstruktivistische Managementansatz dient als Ordnungsrahmen, um Wirkungszusammenhänge zwischen dem Sozialdienst, seinem Umfeld und den Klientinnen und Klienten ebenso wie handlungsleitende Beziehungen innerhalb der Organisation zu erfassen. Eine Organisation wird im Management-Modell als komplexes System verstanden, d.h. eine geordnete Ganzheit von Elementen, die vielfältig aufeinander einwirken und in einer dynamischen Beziehung zueinanderstehen. Das Modell unterscheidet zwischen der Organisation mit ihren Prozessen, Ordnungsmomenten und Entwicklungsmodi und der Umwelt, den Anspruchsgruppen und den Interaktionen, die zwischen Anspruchsgruppen und Organisation stattfinden. Der Ansatz des St. Galler Management-Modells macht es möglich, den Sozialdienst als organisatorische Einheit zu betrachten, die in einem dynamischen Austausch mit dem Umfeld und mit zentralen Akteursgruppen steht.

### 3.3 Forschungsfrage

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Wirkungsorientierung in der Verwaltung und damit auch in den Sozialdiensten seit dem Aufkommen von NPM in den neunziger Jahren diskutiert wird. Der Kanton Bern hat das Sozialhilfegesetz wirkungsorientiert ausgestaltet, Wirkungsziele festgelegt und die Sozialdienste zu regelmässigem Reporting aufgefordert. Nicht bekannt ist, wie die Sozialdienste ihren Einfluss auf die Wirkungsziele, namentlich die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden, wahrnehmen und beurteilen. Das vorliegende Forschungsprojekt will einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke leisten. Es liefert empirische Belege zur Einschätzung und Beurteilung der Einflussmöglichkeiten.

Die Forschungsfrage lautet:

*Welchen Einfluss haben Sozialdienste in der Gestaltung der Sozialhilfe für die nachhaltige Ablösung von unterstützten Personen?*

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass ein Bündel von Faktoren die Effektivität von Sozialdiensten ausmacht: Die optimale Vernetzung des Sozialdienstes mit dem Umfeld, eine auf den Kernprozess Sozialhilfe ausgerichtete Strategie, Struktur und Kultur, ein adäquater Ressourceneinsatz, die gezielte und strukturierte Gestaltung des Kernprozesses (Sozialberatung / persönliche Hilfe und Ausrichtung der materiellen Hilfe) sowie des Management- und Unterstützungsprozesses und das gelingende Arbeitsbündnis von Sozialarbeitenden und Hilfebeziehenden.

## 4 Begriffe und Definitionen

Die zwei wichtigsten Begriffe der Studie, ‚nachhaltige Ablösung‘ und ‚Sozialdienst‘, sollen nachfolgend zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands kurz erläutert werden.

### 4.1 Nachhaltige Ablösung

Was Ablösung bedeutet, ist gesetzlich und institutionell klar geregelt. Man versteht darunter den Austritt einer Person aus dem System der wirtschaftlichen Sozialhilfe, sobald genügend Einkommen aus Erwerbsarbeit oder vorgelagerten Sozialversicherungsleistungen generiert werden kann. Im Handbuch der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz BKSE ist beispielsweise nachzulesen: „Erreicht oder überschreitet das verfügbare Einkommen den ermittelten Bedarf, ist die unterstützte Person von der Sozialhilfe abzulösen.“<sup>5</sup> Die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) legt Schwellenwerte für die Ablösung aus der Sozialhilfe im Sinne von Richtlinien fest.<sup>6</sup>

Trotzdem kann bei nachhaltiger Ablösung nicht von einem gemeinsamen Verständnis ausgegangen werden. Die Ungenauigkeit der Begrifflichkeit rührt vom Adjektiv nachhaltig her. Während manche mit nachhaltiger Ablösung das endgültige Ausscheiden aus dem Sozialhilfesystem verbinden, gehen andere von einem zeitweisen Austritt aus, dem eine spätere Wiederanmeldung folgt. In der vorliegenden Studie kam ein Verständnis zum Tragen, das den dynamischen Entwicklungen der an der Untersuchung teilnehmenden Sozialdienste Rechnung trug. Als nachhaltig abgelöst galten Sozialhilfebeziehende, die nach der letzten ordentlichen Auszahlung mindestens 18 Monate abgelöst waren und einen Beendigungsgrund mit intakten Chancen auf nachhaltige Ablösung hatten (bspw. Aufnahme Erwerbsarbeit, Rente oder Taggeld einer Sozialversicherung, nicht jedoch Wohnortwechsel oder unbekannter Grund). Als nicht-nachhaltig bezeichnet wurden Fälle, die ebenfalls einen Beendigungsgrund mit intakten Chancen auf nachhaltige Ablösung hatten, die jedoch zwischen 6 und 18 Monate nach der letzten ordentlichen Auszahlung erneut Sozialhilfe bezogen.<sup>7</sup>

Aus den Erläuterungen wird deutlich, dass nachhaltige Ablösung sowohl die Selbstsorge (bspw. die Erwerbsaufnahme) wie die Ablösung in vorrangige Sozialversicherungsleistungen (bspw. IV-Rente) einschliesst. Beides wird als nachhaltiger Austritt aus der Sozialhilfe betrachtet.

<sup>5</sup> Abgerufen von <http://handbuch.bernerkonferenz.ch/stichwoerter/stichwort/detail/abloesung-austrittsschwelle/>

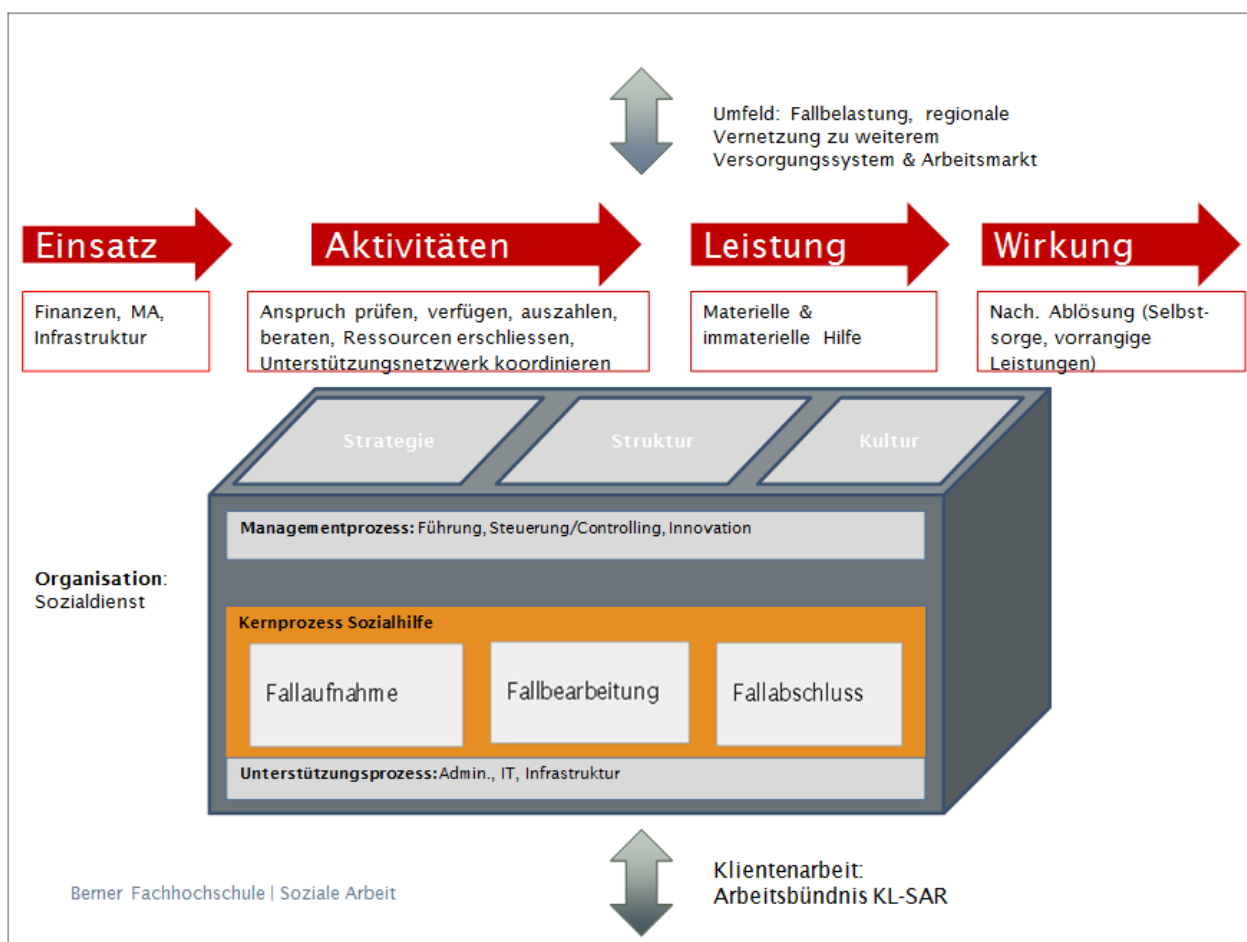
<sup>6</sup> Abgerufen von [https://www.skos.ch/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/1\\_Good\\_Practice\\_Sozialhilfe.pdf](https://www.skos.ch/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_Good_Practice_Sozialhilfe.pdf)

<sup>7</sup> Zur Bestimmung von Nachhaltigkeit beziehen wir uns auf die Liste der Ablösegründe, wie sie das BFS vorgibt (Bundesamt für Statistik, 2011, S. 138-9). Von den dreissig Ablösegründen bezeichnen wir folgende als nachhaltig: Aufnahme Erwerbstätigkeit (01), erhöhtes Erwerbseinkommen (04-06), Existenzsicherung durch Sozialversicherung (07, 09, 10, 14, 16-18), Existenzsicherung durch bedarfsabhängige Sozialleistungen (08, 12, 13, 15, 19) sowie Existenzsicherung durch Alimente (11). Bei den genannten Ablösegründen handelt es sich um (verbesserte) Integration in den ersten Arbeitsmarkt und Absicherung über das der Sozialhilfe vorgelagerte Sicherungssystem. Bei den berücksichtigten Ablösegründen gehen wir davon aus, dass sie eine längerfristige Ablösung von der Sozialhilfe zur Folge haben und dass ein Einfluss des Sozialdienstes auf die Ablösung möglich ist. Ein wichtiger Grund, weshalb wir uns bei der Definition von nachhaltiger Ablösung auf die Variable „Beendigungsgründe“ stützen, ist die Tatsache, dass diese vom BFS plausibilisiert wird. Konkret heisst dies, dass das BFS beim Sozialdienst nachfragt, wenn bei einem abgeschlossenen Dossier kein Beendigungsgrund angegeben ist.

## 4.2 Sozialdienst

Das Verständnis des Sozialdienstes ist weiter geprägt vom St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2003) und der Wirkungsorientierung nach NPM (Kettiger, 2011). Der Sozialdienst ist demnach eine organisatorische Einheit, die in einem dynamischen Austausch mit dem Umfeld und mit zentralen Akteursgruppen steht. Im Wirkungsverständnis kommt eine vertikale und horizontale Integration zum Tragen. Vertikal bedeutet Integration der Vernetzung der Meso-Ebene des Sozialdienstes mit der Makro-Ebene des Umfeldes (regionaler Arbeitsmarkt, regionales Versorgungssystem) und der Mikro-Ebene des Individuums (individuelle Problem- und Ressourcenlagen der Sozialhilfebeziehenden). Horizontal bedeutet Integration des Zusammenwirkens von Mitteleinsatz, Aktivitäten, Leistungen und Wirkungen des Sozialdienstes. Der Kernprozess Sozialhilfe mit den Phasen Fallaufnahme, Fallbearbeitung und Fallabschluss hat eine besondere Bedeutung, weil sich darin die verschiedenen Einflussbereiche verschränken. Die nachfolgende Grafik illustriert das beschriebene Verständnis des Sozialdienstes (Abb. 1):

Abbildung 1: Wirkungsorientiertes Verständnis des Sozialdienstes, eigene Darstellung;



Zusammenfassend stehen im Modell des Sozialdienstes die Wirkungsorientierung der Organisation und insbesondere des Kernprozesses, die Klientenarbeit und das regionale Umfeld im Vordergrund.



## 5 Theoretischer Rahmen

Die Diskussion der Literatur zum Einfluss auf die nachhaltige Ablösung in der Sozialhilfe fokussiert auf den Sozialdienst. Daher kommen die Bereiche Wirkungsorientierung der Organisation, Kernprozess, Klientenarbeit und Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld zur Sprache.

### 5.1 Wirkungsorientierung des Sozialdienstes

Seit bald zwei Jahrzehnten finden in der Praxis Bemühungen zur Wirkungsorientierung von Sozialdiensten statt. Dennoch ist die fachwissenschaftliche Literatur zum Thema in der Schweiz bescheiden. Mühle et al. widmen eine Publikation der Wirkungsorientierung im Sozialdienst. Darin zeichnen sich wirkungsorientierte Sozialdienste durch eine effiziente Organisationsstruktur und eine diesbezüglich angepasste Prozessgestaltung aus. Den Rahmen hierfür bildet ein Organisationskonzept, das zwischen standardisierter Dienstleistung (Auszahlung der wirtschaftlichen Sozialhilfe) und professioneller Dienstleistung (individuelle Beratung) unterscheidet (Mühle, Ruthishauser, Kaegi & Herzog, 2006). Ebenfalls zu erwähnen ist ein Instrument zur Überprüfung der Qualität und Leistung von Sozialdiensten, das an der Berner Fachhochschule im Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion erstellt wurde (Steger et al., 2015). Damit können mögliche Schwächen und Stärken eines Sozialdienstes erfasst, überprüft sowie analysiert werden, um kosteneffizientes Arbeiten im Hinblick auf eine effektive Erbringung der materiellen und immateriellen Dienstleistungen im Sozialdienst zu ermöglichen. Generell fokussieren Ansätze der Wirkungsorientierung die betriebswirtschaftliche und weniger die fachliche Ebene, wie es bei der SKOS nachzulesen ist (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2007). Im Zentrum stehen die strategische Ebene (politische Leitungsorgane), die betriebliche Ebene (Betriebsleitung) sowie die operative Ebene (ausführendes Personal). Der Prozess der wirtschaftlichen Sozialhilfe soll gegliedert sein in Aufnahmestelle, Beratung/Begleitung, wirtschaftliche Hilfe sowie Spezialdienste. Ein Bericht der SKOS enthält eine Checkliste zur Selbsteinschätzung der Organisationsentwicklung, die Punkte zur Strategie, Organisation, Planung, Koordination für Klientinnen und Klienten, Koordination der Dienste, Kooperation mit Fachleuten, Selbstverständnis und Rolle der Sozialarbeitenden sowie betriebliche Kriterien enthalten (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2007).<sup>8</sup> Mit anderen Worten sind es die übergeordneten Strukturen und Prozesse von Sozialdiensten, welche bei Reformen zur Wirkungsorientierung im Fokus stehen.

### 5.2 Der Kernprozess: wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe

Beim Kernprozess Sozialhilfe geht es erstens um die Fallaufnahme mit den Schritten Anspruchsprüfung, Falldifferenzierung sowie Analyse, zweitens um die Fallbearbeitung mit der Ziel- und Handlungsplanung, der beruflichen Integration sowie der Kommunikation mit vorrangigen Stellen und drittens um den Fallabschluss. Der Kernprozess ist bereits durch Studien empirisch untersucht worden, und es existieren in der Literatur viele normative Vorstellungen über den Ablauf eines Kernprozesses in wirkungsorientierten Sozialdiensten.

<sup>8</sup> Abgerufen von [http://www.rsd-oberhofen.ch/good\\_practice.pdf](http://www.rsd-oberhofen.ch/good_practice.pdf)

### 5.2.1 Fallaufnahme

Zur Aufnahme einer Person in die Sozialhilfe gehören u.a. die Anspruchsprüfung, die Falldifferenzierung und die Analyse. In einer Studie zur Wahrnehmung des Aufnahmeverfahrens durch Betroffene zeigen Neuenschwander et al. (2012) die Einflussfaktoren für eine gelingende Anspruchsprüfung aus Sicht der Klientel (Neuenschwander, Hümbelin, Kalbermatter & Ruder, 2012). Wichtig ist, dass die Anspruchsprüfung eine persönliche Beratung zur Bewältigung von Problemen beinhaltet und sich nicht auf die rein administrative Abklärung der Anspruchsberechtigung beschränkt. Auch ein Pilotprojekt von Nett zeigt, dass sich die Prüfung der Ansprüche häufig auf die wirtschaftlichen Sozialhilfe bezieht, während die persönliche Beratung nur am Rande eine Rolle spielt (Nett, Ruder & Schatzmann, 2005). Aus Sicht der Klientel ist gemäss der Studie von Neuenschwander et al. (2012) weiter der politisch-administrative Rahmen des Sozialdienstes entscheidend ebenso wie das Wissen der Betroffenen über wirtschaftliche Sozialhilfe, das Vorhandensein eines Haushaltseinkommens, Informationen über die weiteren Schritte sowie die allgemeinen Einstellungen und Erwartungen der Klientel (Neuenschwander et al., 2012). Nach Becker und Hauser haben auch Öffnungs- und Wartezeiten einen Einfluss auf einen positiven Verlauf des Anspruchsprüfungsverfahrens (Becker & Hauser, 2005). Maeder und Nadai besagen, dass die Räumlichkeiten des Sozialdienstes und deren Ausgestaltung des Zugangs ebenfalls einen Einfluss haben auf einen etwaigen positiven Verlauf der Anspruchsprüfung (Maeder & Nadai, 2003).

Bezüglich der Falldifferenzierung problematisiert Mäder in einem Artikel die Beschleunigung der beruflichen und sozialen Reintegration (Mäder, 2008). Sozialhilfebeziehende werden in verschiedene Kategorien eingeteilt, die in der Folge unterschiedlich gefördert werden. Es geht dabei vor allem, um die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt, im Vordergrund steht die Aufnahme bzw. der Erhalt der Erwerbstätigkeit. Die Ergebnisse zeigen, dass die Segmentierung der Klientel in verschiedene Kategorien zur Folge hat, dass abhängig von der Zuordnung sich mancher motiviert und mancher unter Druck gesetzt fühlt. Dies führt bei einigen zu mehr Erwerbswilligkeit, bei anderen zu weniger. Im Hintergrund bleibt der umfassendere Integrationsauftrag der Sozialhilfe.

Eine ausführliche Anleitung zur Durchführung von Analysen bzw. Assessment oder Falleinschätzungen liefert Neuffer. Es geht um die Konkretisierung der in der Anspruchsprüfung herausgearbeiteten Problemsituation der Klientel. Der Autor fordert eine systemische Analyse: Das Umfeld, die Familie sowie die individuelle Situation und die Ressourcen der Klientel sollten in den Blick genommen werden. Dabei spielen auch biographische Aspekte eine Rolle (Neuffer, 2009).

### 5.2.2 Fallbearbeitung

Bezüglich der Fallbearbeitung werden im Folgenden empirische Untersuchungen ebenso wie normative Darlegungen zu den Themen Fallbearbeitungstypen, Ziel- und Handlungsplan, berufliche Integration und Kommunikation mit vorrangigen Stellen im Hilfesystem diskutiert.

Forschende der Berner Fachhochschule untersuchten Interaktionsmuster in der Fallbearbeitung und entwickelten daraus Typologien (Haller et al., 2013; Müller de Menezes, 2011). Darin wird auf die Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und der Klientel als wichtige Ressource für eine effiziente und effektive Erbringung der materiellen und immateriellen Dienstleistung fokussiert. Müller de Menezes

zufolge sind vier Typen von Fallbearbeitungen zu unterscheiden: erstens standardisierte Dienstleistung, zweitens administrative Sanktion, drittens persönliche Fürsorge und viertens fallspezifische Passung. Die Typen sind abhängig vom Grad der Selbstbestimmung der Klientel und von der Dominanz des Verwaltungshandelns bzw. Beratungshandelns. Je stärker die Selbstbestimmung von Klientinnen und Klienten und je stärker Beratung im Vordergrund steht, desto fallspezifischer kann sozialarbeiterisches Handeln stattfinden. Auch nach Haller et al. (2013) spielt in der Fallbearbeitung die Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und der Klientel eine wichtige Rolle. Er empfiehlt, die Unterstützungsprozesse für die Klientel dem dominanten Interaktionsmuster anzupassen, um Leistungen zielführender zu erbringen.

Im Hinblick auf die Ziel- und Handlungsplanung im Kernprozess existiert eine Vielzahl an normativen Vorstellungen. Epstein et al. betonen in ihrem Buch die Wichtigkeit der gemeinsamen Formulierung von Arbeitsvereinbarungen, um Ziele festzulegen und eine darauf aufbauende Intervention zu erarbeiten (Epstein Rosen & Brown, 2006). Der Blog der Fachhochschule Nordwestschweiz betont ebenfalls die Wichtigkeit der Arbeit mit Zielen und weist insbesondere auf die häufig erschwerten Umstände hin, unter welchen Zielvereinbarungen stattfinden (Fachhochschule Nordwestschweiz, 2013). Auch Kobel und Mauchle betonen, wie essentiell es ist, die Zielvereinbarung und die Handlungsstrategie gemeinsam mit der Klientel zu erarbeiten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass vor allem arbeitsbezogene Ziele im Fokus der sozialarbeiterischen Hilfe stehen. Es werden kaum persönliche Wünsche und Bedürfnisse der Klientel in die Zielvereinbarungen eingebracht. Zielvereinbarungen werden von der Klientel denn auch als Orientierungshilfe aber nicht als Unterstützung zur Zielerreichung angesehen (Kobel & Mauchle, 2015). Empirisch untersucht haben Sommerfeld und Jungck im Kanton Solothurn, wie die Klientel die Festlegung von Zielen und Ausarbeitung von Handlungsplänen sieht. Die Ergebnisse der Studie besagen, dass 59% der Befragten angeben, dass über etwaige Probleme gesprochen wird und auch darüber, wie diese angegangen werden sollten (=Handlungsplan). Bei 17% der Befragten wurden diese auch schriftlich festgehalten, und bei 10% wurde vermerkt, bis wann und wie die festgehaltenen Schritte abgearbeitet werden sollten. Die Erstellung eines Handlungsplans erfolgt gemäss Studie in Abhängigkeit der Organisationsstruktur des Sozialdienstes (Sommerfeld & Jungck, 2001).

Die Zuweisung der Klientel zu Beschäftigungs- und Integrationsangeboten ist ein wichtiger Schritt im Rahmen der Fallbearbeitung. Die Wirksamkeit solcher Massnahmen ist Gegenstand zahlreicher Untersuchungen. Eine Studie zu Integrationsprogrammen in der Sozialhilfe von Neuenschwander et al. stellt fest, dass die subjektive Zufriedenheit mit der individuellen Gesundheit der Befragten während der Programmteilnahme zugenommen hat. Mit dem im Rahmen der Studie entwickelten Wirkungsmodell lässt sich diese ebenso wie andere Wirkungen von Programmen erfassen (Neuenschwander, Fritschi & Jörg, 2016, 2017). Eine Studie von Aeppli und Ragni untersuchte ebenfalls die Wirkung von Integrationsmassnahmen. Sie verglichen unter anderem den Integrationserfolg von Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt, wenn sie ein Programm absolviert oder nicht absolviert hatten. 45 Prozent der Absolventen einer Massnahme konnte nach Abschluss in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Von den Befragten ohne Teilnahme an einer Berufsintegrationsmassnahme konnten 55 Prozent eine Anstellung im ersten Arbeitsmarkt vorweisen. Aeppli und Ragni betonen, dass diese Zahlen nicht die fehlende Wirkung von Berufsintegrationsmassnahmen aufzeigen, sondern diese zustande kommt,

da häufig Klientinnen und Klienten in Massnahmen eingegliedert werden, die bereits Integrationsdefizite aufweisen (Aeppli & Ragni, 2009). Eine Studie von Ott et al. vergleicht die Wirkung von Arbeitsintegrationsmassnahmen, Weiterbildung und Humankapitalbildung. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Arbeitsintegrationsmassnahmen zur schnellen Wiedereingliederung von Arbeitslosen kurzfristig gesehen besser geeignet sind als Weiterbildung oder Humankapitalbildung. Langfristig jedoch verschwindet dieser Effekt zugunsten eines Vorteils für die Humankapitalbildung (Ott, Bade, Seiler & Martin, 2008). Die Studie von Schallberger und Wyer befasst sich ebenfalls mit Erfolgsfaktoren von Beschäftigungsprogrammen. Sie stellt fest, dass ein passendes Matching zwischen einer Arbeitsintegrationsmassnahme und dem Profil der Klientel positive Effekte haben kann, wie zum Beispiel psychosoziale Stabilisierung, Stärkung Selbstbewusstsein, fachlich-handwerkliche Qualifikation, Arbeitstraining sowie das Erkennen von neuen Chancen (Schallberger & Wyer, 2009). Zusammenfassend zeigen die Studien eine Vielzahl von Wirkungen von Beschäftigungs- und Integrationsangeboten auf. Sie liegen weniger im Bereich der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt als in den Bereichen der gesundheitlichen und sozialen Stabilisierung und der allgemeinen Befähigung.

Zum Thema Kommunikation mit vorrangigen Stellen im Kernprozess ist der bereits erwähnte Ansatz des Case Managements von Neuffer zu nennen (Neuffer, 2009). Dieser besagt, dass eine gelingende Kommunikation in der Einzelfallhilfe situativ zu gestalten ist. D.h. sie variiert, je nachdem ob bei einem Hausbesuch, im Sozialdienst oder in einer öffentlichen Einrichtung Netzwerkarbeit stattfindet. Nach Hauri und Zürcher kommt die Kommunikation mit vorrangigen Stellen vor allem mit den regionalen Arbeitsvermittlungsstellen sowie den Beschäftigungs- und Integrationsangeboten vor und ist abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur des Sozialdienstes. Kommuniziert wird hinsichtlich Vermittlung/Triage, dem Informationsaustausch und der Koordination der Sozialdienste mit den anderen Stellen (Hauri & Zürcher, 2015).

### 5.2.3 Fallabschluss

In Bezug auf den Abschluss des Kernprozesses empfehlen Germain und Gittermann, dass der Abschluss einer Einzelfallhilfe gemeinsam zwischen dem Sozialarbeitenden und der Klientel getroffen werden soll. Dieser Abschluss kann dabei im Voraus geplant und terminiert werden. Dabei stellt der Abschluss besondere Anforderungen an die Klientel und den Sozialarbeitenden. Wichtig zu berücksichtigen sind dabei zum einen die Gefühle in Zusammenhang mit der Beendigung sowie die Rückschau auf das Erreichte und zum anderen die Planung der Zukunft sowie die Evaluation der Tätigkeit des Sozialdienstes. Gemäss Autoren erfordert der Abschluss einer Einzelfallhilfe von Sozialarbeitenden Wissen und Erfahrung, sorgfältige Planung sowie Einfühlungsvermögen (Germain & Gittermann, 1999).

### **5.3 Arbeit mit Klientinnen und Klienten**

Mehrere Autorinnen und Autoren äussern sich zur Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitenden und der Klientel. Im Rahmen der vorliegenden Studie soll insbesondere auf die Beziehungsgestaltung und auf die Kommunikation mit Klientinnen und Klienten Bezug genommen werden.

Die explorative Motivationsstudie von Imdorf beleuchtet die Motivation von Sozialhilfebeziehenden, Sozialberatung im Sozialdienst zu beanspruchen. Sie legt dar, dass die befragte Klientel die Inanspruchnahme von Sozialberatung abhängig macht von der Freiwilligkeit der Beratung, vom Beratungsstil der Sozialarbeitenden, von inhärenten Belohnungsaspekten und von weiteren mit der Sozialberatung verbundenen Hoffnungen (Imdorf, 2000). Die Studie von Eser et al. thematisiert erschwerte Kooperation in der Beratung. Genannt werden Probleme bei der Einigung auf Ziele, vordergründige Anpassung oder Widerstand der Klientel und bürokratische Hürden in Form von administrativen Herausforderungen. Ebenfalls belastend wird der Druck zu Arbeitsintegration, Handeln nach dominanter Verwaltungslogik und die Externalisierung von Problemen erlebt. Von Klientinnen und Klienten wird bereits der Gang zum Sozialdienst als oftmals krisenhaftes Erlebnis geschildert, das die Kooperation hemmen kann (Eser Davolio, Guhl & Rotzetter, 2013). Eine Autorin betont, dass Leistungen der Sozialhilfe in Ko-Produktion zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden erbracht werden, weshalb die Beziehungsgestaltung zentral ist. Die Studie zeigt, dass eine persönlich wahrgenommene Beratungsbeziehung durch häufig wahrgenommene Termine zustande kommt. Die Klientel ist dadurch bereit, sich den Sozialarbeitenden gegenüber zu öffnen und über die Lebenssituation offen zu berichten. Bei häufigem Wechsel der Sozialarbeitenden werden die Beratungsbeziehung und die dahinter stehende Hoffnung auf Unterstützung und Verständnis im Hinblick auf mögliche Veränderungen im Lebensalltag der Klientel signifikant negativer bewertet (Liechti, 2012).

Die Kommunikation ist das zentrale Mittel zur Beziehungsgestaltung. Widulle besagt, dass Gespräche eine sozialkommunikative Form des methodischen Handelns sind. Der Schlüssel für eine auf Kooperation angelegte konstruktive Zusammenarbeit liegt bei der Gesprächsführung, die Selbsthilfe stärken und Ressourcen erschliessen soll (Widulle, 2012).

### **5.4 Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld**

In Hinblick auf die Integration des Sozialdienstes ins Umfeld gibt es eine Studie von Hauri und Zürcher, die die Zusammenarbeit des Sozialdienstes mit seiner Umwelt fokussiert. Laut Hauri und Zürcher gibt es eine Vielzahl an Einflussfaktoren, wie zum Beispiel zeitliche Ressourcen, Personalfuktuation, unterschiedliches Arbeitsverständnis, etc., die die Zusammenarbeit des Sozialdienstes mit seiner Umwelt beeinflussen. Der Austausch kann sich auf Informationsaustausch, Weitervermittlung/Triage und/oder eine Kooperation beziehen. Der Autor und die Autorin attestieren der Zusammenarbeit zwischen Sozialdiensten und deren Umwelt eine bedeutsame Rolle für die Integration der Klientel. Dabei ist der Grad der Verbindlichkeit der Beziehung unwesentlich. Wichtig für die Klientel ist vor allem, dass Informationen ausgetauscht werden und dass Kooperationen zwischen den Sozialdiensten und anderen Institutionen funktionieren (Hauri & Zürcher, 2014a, 2014b, 2015).

Der Überblick zum Stand der Literatur hatte zum Ziel, sowohl normative wie empirisch belegte Aussagen zu den Einflussmöglichkeiten des Sozialdienstes auf die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden zusammenzustellen. Dabei interessierten vor allem Studien zu Wirkungsorientierung des Sozialdienstes zum Beispiel Einflussmöglichkeiten zur Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld und zur Stärkung der Zusammenarbeit mit Klientinnen, Klienten ebenso wie Möglichkeiten zur Integration der Aktivitäten, Leistungen und Wirkungen des Sozialdienstes.

## 6 Methodisches Vorgehen

Die Studie gründet hinsichtlich des methodischen Vorgehens auf einem Methodenmix qualitativer und quantitativer Verfahren. Dieser Ansatz wird kurz begründet, der Datenkorpus vorgestellt, die Auswahl der an der Studie beteiligten Sozialdienste erläutert und zum Schluss die qualitative und quantitative Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung der Daten erklärt.

### 6.1 Methodenmix: Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren

Die Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren wird in Forschungsprojekten vielfach gewünscht, ist jedoch in der Anwendung äusserst anspruchsvoll (Lamnek, 2010).<sup>9</sup> Im vorliegenden Projekt wurden die beiden Verfahren zusammengeführt, weil sich die jeweiligen Stärken ergänzen. Das qualitative Verfahren zielt darauf ab, den Sozialdienst in seiner Komplexität und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und dient dem Ziel des vertieften Verstehens, während das quantitative Verfahren plausible Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht. Die beiden Verfahren beziehen sich auf denselben Gegenstand – den Sozialdienst – beleuchten aber unterschiedliche Bereiche und Fragestellungen. Somit komplettieren sie ein Bild, das zwar in sich mitunter nicht widerspruchsfrei ist aber unterschiedlichste Blickwinkel fokussiert. Die Ergebnisse liefern eher sich ergänzende Teile eines Ganzen, so wie einzelne Teilchen eines Puzzles, als dass sie sich auf denselben Gegenstand – ein einzelnes Puzzleteil – beziehen.

### 6.2 Datenkorpus

Für die Erfassung der verschiedenen Wirkungsbereiche des Sozialdienstes zur Förderung nachhaltiger Ablösung von Sozialhilfebeziehenden war es notwendig, eine Vielzahl unterschiedlicher Daten zu erheben und auszuwerten. Die Quellen und Methoden hierzu sind:

1. Interviews mit Sozialdienst-Leitenden aller Sozialdienste. Es fanden sechs Leitfadeninterviews mit insgesamt zwölf Personen in leitender Stellung statt, um das regionale Umfeld und die gesamte Organisation des Sozialdienstes zu erfassen. In einem Leitfadeninterview werden vorab definierte Fragen gestellt, die von der befragten Person offen beantwortet werden können. Dies hat den Vorteil, dass sowohl die Interviewenden durch die Gestaltung des Fragekatalogs wie auch die Befragten durch die Art der Beantwortung der Fragen den Gesprächsverlauf steuern können (Lamnek, 2010).
2. Fokusgruppengespräche mit Sozialarbeitenden und mit Sozialhilfebeziehenden aller Sozialdienste. Es fanden sechs Gruppengespräche mit 37 Sozialarbeitenden und vier Gruppengespräche mit 33 zum Teil ehemaligen Sozialhilfebeziehenden statt. Die Gespräche mit Sozialarbeitenden dienten insbesondere der Erfassung des Kernprozesses, die Gespräche mit den Sozialhilfebeziehenden gaben Einblicke in das Arbeitsbündnis zwischen Sozialarbeitenden und

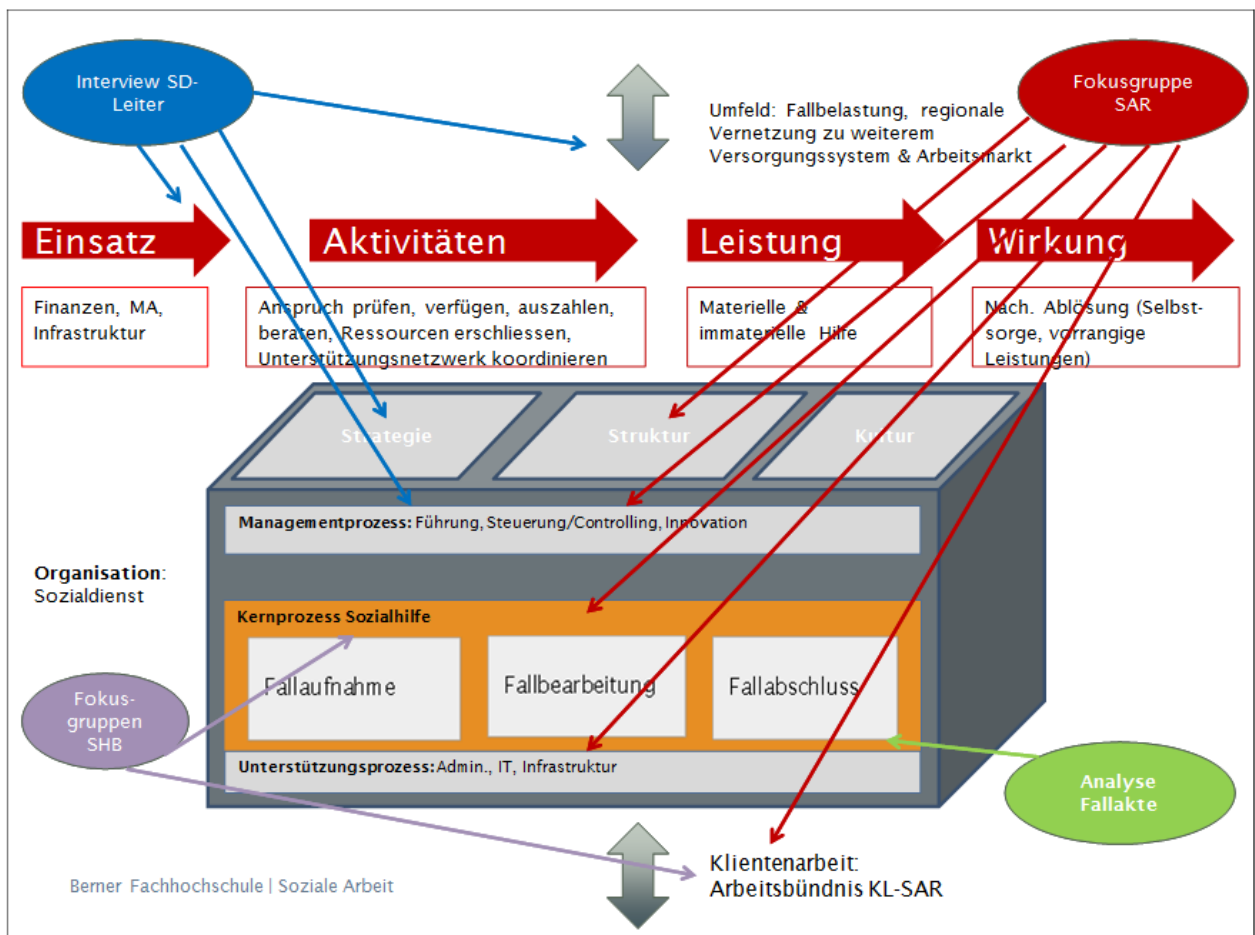
<sup>9</sup> Siehe bspw. die Diskussion auf dem Blog von Prof. Dr. Anna Schwarz, Lehrstuhl für Vergleichende Politische Soziologie, abgerufen unter <https://empirischmethoden.wordpress.com/2014/11/26/qualitativer-und-quantitativer-methoden-mix/>

Sozialhilfebeziehenden. Gruppendiskussionen sind Gespräche einer Gruppe von Untersuchungspersonen zu einem bestimmten Thema. Es diente der Erkundung von Meinungen und Einstellungen einzelner Teilnehmenden und der ganzen Gruppe. Das Gruppengespräch wird durch einen Grundreiz in Gang gebracht. Im vorliegenden Projekt war es die spezifisch für die Zielgruppe aufbereitete Formulierung der Grundannahmen zu Wirkungsbereichen des Sozialdienstes für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden (siehe Kap. 3.3). Fokusgruppengespräche haben den Vorteil, in kurzer Zeit und mit wenig Aufwand individuelle und geteilte Einstellungen zu erfassen (Lamnek, 2010).

3. Dossieranalysen. Die Stichprobe umfasste 200 Fälle wirtschaftlicher Hilfe aus sechs Sozialdiensten aus dem Kanton Bern, die in den Jahren 2012 bis 2015 einen Leistungsbezug hatten. Dabei handelt es sich um 100 nachhaltig sowie 100 nicht nachhaltig abgelöste Fälle. Die Fälle wurden nach einem Codier-Leitfaden analysiert und der Einfluss verschiedener organisatorischer Merkmale auf nachhaltige Ablösung untersucht.

Zusätzlich zu den erhobenen Daten stellten die Sozialdienste Dokumente und Akten als Hintergrundinformation zur Verfügung. Bestehende organisatorische Vorgaben und Richtlinien innerhalb der Sozialdienste wurden zwecks besseren Verständnisses der formalen Handlungsstruktur in den Sozialdiensten studiert. Die nachfolgende Abbildung illustriert abschliessend, die im Projekt triangulierten Daten und verweist auf die jeweils erhobenen Wirkungsbereiche:

Abbildung 2: Datenkorpus des Forschungsprojekts, eigene Darstellung;





### 6.3 Auswahl der Sozialdienste

Entscheidend für die Selektion von Sozialdiensten war die Quote nachhaltiger Ablösungen des Sozialdienstes. Wir ermittelten diese über das Verhältnis von nachhaltig abgelösten Fällen und unterstützten Fälle innerhalb dreier Jahre.

Anzahl nachhaltig abgelöste Fälle mit Leistungsbezug ohne Doppelzählung  
der durchgehend unterstützten Fälle (2012-2014)

-----  
unterstützte Fälle mit Leistungsbezug ohne Doppelzählung  
der durchgehend unterstützten Fälle (2012-2014)

Mit dem Begriff ‚Fälle‘ beziehen wir uns auf Personen, die beim Sozialdienst einen Leistungsbezug erhalten, d.h. die mit wirtschaftlicher Hilfe unterstützt werden. Zur Bestimmung von Nachhaltigkeit bezogen wir uns auf die Liste der Ablösegründe, wie sie das Bundesamt für Statistik (BFS) vorgibt (Bundesamt für Statistik, 2011, S. 138-9).<sup>10</sup> Von den dreissig Ablösegründen bezeichnen wir folgende als nachhaltig: Aufnahme Erwerbstätigkeit (01), erhöhtes Erwerbseinkommen (04-06), Existenzsicherung durch Sozialversicherung (07, 09, 10, 14, 16-18), Existenzsicherung durch bedarfsabhängige Sozialleistungen (08, 12, 13, 15, 19)<sup>11</sup> sowie Existenzsicherung durch Alimente (11). Bei den genannten Ablösegründen handelt es sich um (verbesserte) Integration in den ersten Arbeitsmarkt und Absicherung über das der Sozialhilfe vorgelagerte Sicherungssystem. Bei den berücksichtigten Ablösegründen gehen wir davon aus, dass sie eine längerfristige Ablösung von der Sozialhilfe zur Folge haben und dass ein Einfluss des Sozialdienstes auf die Ablösung möglich ist.<sup>12 13</sup>

<sup>10</sup> Der Leitfaden zur Sozialhilfestatistik des BFS ist online verfügbar, abgerufen unter

[http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0ahUKEwjMn9\\_7h53NA-hUBCsAKHRYqDSoQFggpMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.bfs.admin.ch%2Fbfs%2Fportal%2Fde%2Findex%2Fnews%2Fpublikationen.Document.150421.pdf&usg=AFQjCNHBryYNCo9-ust-kts9Y3O5csn3kw&sig2=Um-VMzAbl\\_Ype3Xwj9fqngw&bvm=bv.124088155,d.bGs](http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0ahUKEwjMn9_7h53NA-hUBCsAKHRYqDSoQFggpMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.bfs.admin.ch%2Fbfs%2Fportal%2Fde%2Findex%2Fnews%2Fpublikationen.Document.150421.pdf&usg=AFQjCNHBryYNCo9-ust-kts9Y3O5csn3kw&sig2=Um-VMzAbl_Ype3Xwj9fqngw&bvm=bv.124088155,d.bGs)

<sup>11</sup> Siehe Inventar bedarfsabhängiger Leistungen des BFS, heruntergeladen unter: <http://www.sozinventar.bfs.admin.ch/Pages/lbsPublicStartPage.aspx>;

<sup>12</sup> Als nachhaltig interpretierbarer Beendigungsgrund könnte auch Kategorie 22 „Ausbildungsabschluss“ zählen. Die Kategorie wurde aufgrund ihrer kleinen Fallzahl unter der Kategorie „Anderes“ subsumiert; sie wird im berechneten Quotienten nicht berücksichtigt.

<sup>13</sup> Als nicht-nachhaltige Ablösegründe gelten alle anderen Ablösegründe. Dies sind: Beschäftigungsmassnahmen des RAV, im Rahmen von Gemeinde/Kanton (02, 03), Wechsel des Wohnortes (20), Existenzsicherung durch Eheschliessung (21), Todesfall (23), Kontaktabbruch (24), unbekannt (25), Dossier an regionalen bzw. kommunalen Sozialdienst abgegeben (26), Existenzsicherung durch Konkubinatspartner oder anderes Haushaltsmitglied (27), Reduktion oder Wegfall der Zulagen (EFB, MIZ, IZU) (28), Existenzsicherung durch Lottogewinn oder Erbschaft (29), Strafvollzug (30). Die genannten Beendigungsgründe schliessen einen aktiven Beitrag des Sozialdienstes zur Erlangung einer selbständigen Sicherung der Existenz weitgehend aus. Im Vergleich zu den nachhaltigen Ablösegründen ist bei den nicht-nachhaltigen Beendigungsgründen eine Wiederaufnahme in die Sozialhilfe wahrscheinlicher. Zu den nicht-nachhaltigen Gründen

Ein wichtiger Grund, weshalb wir uns bei der Selektion von Sozialdiensten auf die Variable „Beendigungsgründe“ stützen, ist die Tatsache, dass diese vom BFS plausibilisiert wird. Konkret heisst dies, dass das BFS beim Sozialdienst nachfragt, wenn bei einem abgeschlossenen Dossier kein Beendigungsgrund angegeben ist.<sup>14</sup>

Die Anzahl der nachhaltig abgelösten Fälle von Sozialhilfebeziehenden wird im Verhältnis zur Anzahl unterstützter Fälle eines Sozialdienstes betrachtet. Die Anzahl unterstützter Fälle errechnet sich aus den in einem Jahr abgeschlossenen und den laufenden Fällen mit einem Leistungsbezug. Die Quote „nachhaltig-abgelöste/unterstützte Fälle“ gibt Aufschluss darüber, wie viele der nachhaltig abgelösten Fälle der Gesamtsumme von Fällen gegenüberstehen. Damit fliesst die Fallbelastung insgesamt in die Berechnung mit ein.

Wir ermittelten die nachhaltige Ablösung eines jeden Sozialdienstes über den Verlauf von drei Jahren (2012-2014). Mehrfachnennungen werden ausgeschlossen.<sup>15</sup> Mit der Betrachtung über mehrere Jahre stellen wir sicher, dass die Angaben der Sozialdienste nicht durch ausserordentliche Schwankungen verzerrt sind, sondern auf für den Sozialdienst repräsentativen Zahlen gründen.

Für die Auswahl der Sozialdienste wurden weitere Kriterien angewandt: die Grösse der Sozialdienste, die Vollständigkeit der Daten zur Sozialhilfestatistik und die Sprache. Kleine Sozialdienste wurden von der Studie ausgeschlossen, weil ihre Fallzahlen grossen Schwankungen unterliegen können. Als klein gelten Sozialdienste, die weniger als 300% Sozialarbeitende angestellt haben. Sozialdienste, deren Angaben zur Sozialhilfestatistik unvollständig sind, schliessen wir ebenfalls aus der Studie aus. Die Anzahl der *Missings*, d.h. unvollständige Angaben im Datensatz, betrachten wir als Indikator für die Datenqualität des Sozialdienstes. Gemäss BFS ist eine Quote bis max. 10% Missings annehmbar.<sup>16</sup> Wir schlossen jedoch nur diejenigen Sozialdienste aus, die weit über der 10%-Schwelle lagen (Worb, 21%, Münsingen, 14%). Zuletzt schlossen wir auch die Sozialdienste aus, die rein französischsprachig sind (Malleray-Orval, St-Imier, Moutier-Prévôté). Die Gründe sind neben dem Aufwand für Übersetzungen die Sprachkompetenzen im Forschungsteam, die für erforderlichen Fachgespräche und qualitativen Interviews nicht ausreichend sind.

Das Sample besteht zusammenfassend aus 31 Sozialdiensten. Deren nachhaltige Ablösungsquote bewegt sich zwischen 9.0% (Herzogenbuchsee) und 17.8% (Kirchberg). Am unteren Spektrum der nachhaltigen Ablösequote befinden sich mit Herzogenbuchsee, Laupen, Konolfingen, Biel, Langnau und Nidau sechs Sozialdienste. Am oberen Spektrum fallen mit Kirchberg, Münchenbuchsee, Niederbipp,

zählen wir auch jene, die keinen Grund im wörtlichen Sinn darstellen, sondern fehlende Information (bspw. Unbekannt/25).

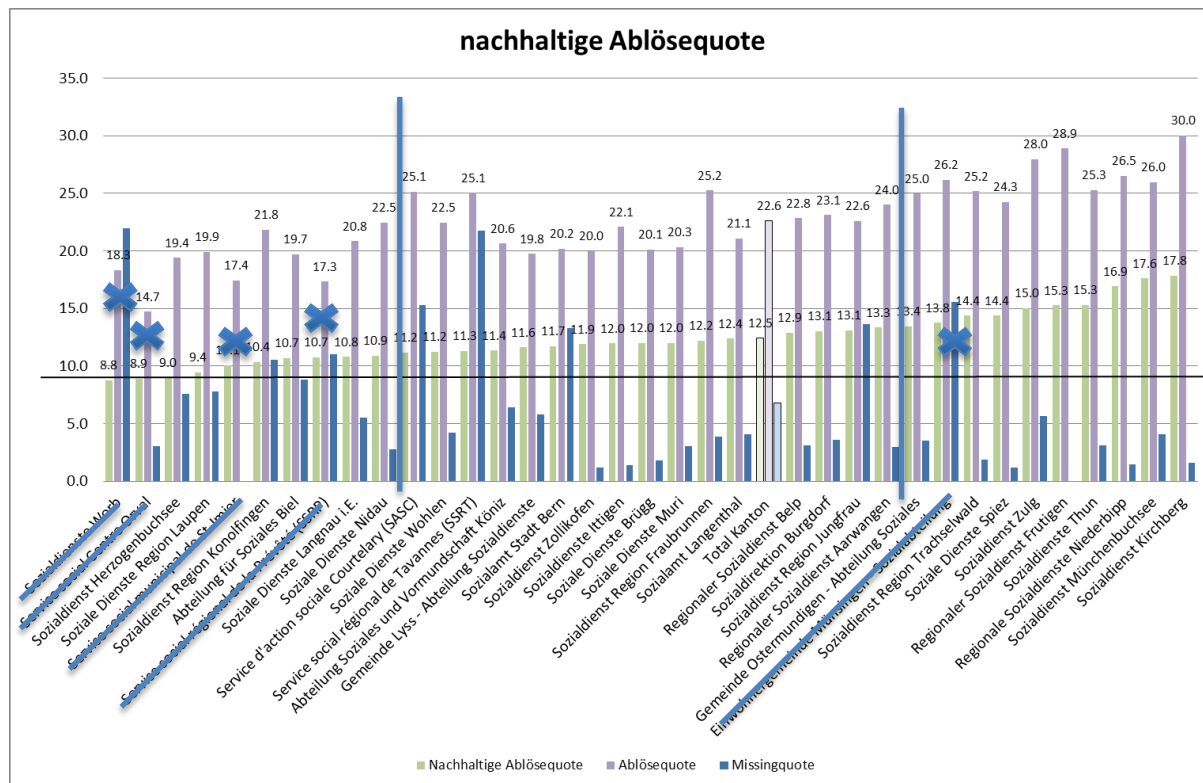
<sup>14</sup> Laut BFS liegt die Missingquote gesamtschweizerisch bei knapp 6%; kantonale Unterschiede bei den Ausfällen reichen von 0% bis 20%.

<sup>15</sup> D.h. jede Person, die einmal oder mehrmals zwischen 2012 und 2014 Sozialhilfe bezogen hat, kommt im Datensatz lediglich einmal vor. Grund ist, dass eine Person, die über mehrere Jahre ununterbrochen Leistungen des Sozialdienstes bezieht, nur einmal genannt werden darf. Ansonsten wird die Fallzahl fälschlicherweise erhöht. Wenn es sich jedoch um eine Wiederaufnahme handelt, d.h. wenn zum Beispiel eine Person zwischen 2012 und 2015 zuerst erfolgreich abgelöst und danach erneut sozialhilfeabhängig wird, erscheint sie im Datensatz zweimal.

<sup>16</sup> Gemäss E-mail Austausch mit Sandra Schwander, BFS (27/04/16).

Thun, Frutigen, Steffisburg-Zulg, Spiez, Trachselwald und Ostermundigen neun Sozialdienste in der Auswahl des Samples (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Sozialdienste gemäss nachhaltiger Ablösequote 2012-2014, eigene Berechnung;



Für die Studie wurden sechs Sozialdienste ausgewählt, je drei mit ausgeprägt hoher und drei mit ausgeprägt tiefer Nachhaltigkeit. Die folgende Datenauswertung wurde anonymisiert dargestellt.

Unser Verständnis von nachhaltiger Ablösung von Sozialhilfe beschränkte sich auf Variablen aus der Sozialhilfestatistik des BFS, die verfügbar und verlässlich sind. Die Variable „Wiederkehrende Fälle“ wäre zwar ein hilfreicher Indikator für die Definition von nachhaltiger Ablösung, d.h. eine tiefe Wiederanmeldungsquote könnte als Indikator für eine nachhaltige Ablösung interpretiert werden. Die Angaben der Sozialdienste sind jedoch zu wenig verlässlich.<sup>17</sup> Aufgrund der hohen Unsicherheit stützen wir uns bei der Auswahl der Sozialdienste nicht auf diese Variable.

<sup>17</sup> Punktueller Nachfragen bei Sozialdiensten ergaben, dass die Zahlen zur Wiederanmeldung des BFS und die tatsächlichen Fallzahlen auseinanderklafften. Dieses Ergebnis bestätigte die mündlichen Aussagen des BFS, dass mit der Wiederanmeldungsquote hohe Unsicherheiten verbunden sind.

## 6.4 Quantitative Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung der Daten

Zur Erläuterung des quantitativen Vorgehens werden die für diesen Bereich relevante Fragestellung und die Hypothese sowie deren Operationalisierung erläutert, die Stichprobe eingeführt und die Erhebung sowie Auswertung der Daten dargelegt.

### 6.4.1 Fragestellung und Hypothesen

Im quantitativen Teil der vorliegenden Untersuchung wurde folgender Frage nachgegangen:

*Welche organisatorischen Faktoren von Sozialdiensten haben einen Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit, ob Sozialhilfebeziehende nachhaltig in die Selbstsorge, nachhaltig in eine vorrangige Sozialleistung oder nicht nachhaltig abgelöst werden?*

Auf der Grundlage bisheriger Sozialhilfeforschung und theoretischer Annahmen in der Sozialarbeitsliteratur wurde erwartet, dass folgende organisatorische Faktoren einen positiven Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung haben (siehe Kap. 5):

- Eine Analyse, in welcher die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse von unterstützten Personen umfassend abgeklärt werden.
- Eine Ziel- und Handlungsplanung in der Beratungsarbeit, in welcher der angestrebte Zustand sowie Eigenleistungen der Hilfebeziehenden näher bestimmt werden.
- Die Teilnahme an einem Arbeitsintegrationsprogramm der Beschäftigungs- und Integration (BIAS)-Kategorien ‚Berufliche Integration‘ (BI) oder ‚Berufliche Integration mit Perspektive‘ (BIP).
- Die Orientierung von Sozialhilfebeziehenden über ihre Rechte und Pflichten.
- Häufige Kontakte der Fachpersonen mit unterstützten Personen (Face-to-Face, Telefon, E-Mail).
- Die Kommunikation von Fachpersonen mit den im Fall involvierten vorrangigen Stellen (z.B. Sozialversicherungen).

### 6.4.2 Operationalisierung

Die abhängige Variable, welche die Form der Ablösung anzeigen soll, ist eine kategoriale Variable mit drei Ausprägungen (1 für „nachhaltig in Selbstsorge“, 2 für „nachhaltig in eine vorrangige Sozialleistung“ sowie 3 für „nicht nachhaltig“).

Die unabhängigen Variablen leiten sich aus den Hypothesen ab und entsprechen den vermuteten Einflussfaktoren (vgl. 6.4.1). Dabei handelt es sich entweder um Dummy-Variablen oder kategoriale Variablen, die als Dummy-Variablen codiert wurden. Zusätzlich zu den vermuteten organisatorischen Einflussfaktoren wurden ausgewählte personenbezogene Prädiktoren als Kovariablen ins Modell aufgenommen: Alter, Aufenthaltsstatus, (Aus-)Bildungsstand. Nicht erfasst werden konnte der Gesundheitszustand von Hilfebeziehenden, da dazu weder in den statistischen Angaben in der Fallführungssoftware noch im Fallordner verlässliche Angaben enthalten sind.

### 6.4.3 Stichprobe

Die Stichprobe umfasst 200 Fälle wirtschaftlicher Hilfe aus sechs Sozialdiensten aus dem Kanton Bern, die in den Jahren 2012 bis 2015 einen Leistungsbezug hatten. Dabei handelt es sich um 100 nachhaltig sowie 100 nicht nachhaltig abgelöste Fälle.

Als nachhaltig abgelöst gelten jene Fälle, die nach der letzten ordentlichen Auszahlung mindestens 18 Monate nicht mehr mit Sozialhilfe unterstützt wurden. Als nicht nachhaltig abgelöst wurden jene Fälle definiert, die zwischen sechs und 18 Monaten nach der letzten ordentlichen Auszahlung erneut Sozialhilfe bezogen.

Für die Fallauswahl exportierten die Sozialdienste aus ihrer Fallführungssoftware Listen nachhaltiger und nicht nachhaltiger Fälle. Das Forscherteam überprüfte anschliessend in einem manuellen Verfahren anhand der jeweiligen Leistungsdaten in der Fallführungssoftware, ob die Fälle den oben definierten Kriterien entsprechen. Dabei mussten viele Fälle für die Auswahl ausgeschlossen werden, da unvollständige Daten vorlagen.

Die Fälle wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, da keine sozialhilfestatistischen Daten über die Grundgesamtheit der nachhaltig bzw. nicht nachhaltig abgelösten Fälle in der Sozialhilfe vorliegen. Von jedem Sozialdienst wurden gleich viele nachhaltig bzw. nicht nachhaltig abgelösten Fälle in die Stichprobe einbezogen, um den Einfluss allfälliger Makro-Faktoren (z.B. Arbeitsmarkt in einer Region) relativ konstant zu halten.

Zudem wurde die Verteilung der Ablösegründe gemäss Sozialhilfestatistik (BFS, 2015) über zwei Hauptkategorien (Selbstsorge, vorrangige Sozialleistungen) abgebildet. Die 100 Fälle mit nachhaltiger bzw. nicht nachhaltiger Ablösung bestehen jeweils aus 58 Fällen, deren Ablösegrund als „Selbstsorge“ kategorisiert wurde (z.B. Erwerbsaufnahme) sowie 42 Fällen, deren Ablösegrund unter „vorrangige Leistungen“ fällt (z.B. Rente oder Taggeld einer Sozialversicherung).

### 6.4.4 Datenerhebung

Die Daten der zu untersuchenden Variablen wurden im ersten Halbjahr 2017 in den sechs Sozialdiensten durch Dossieranalysen erhoben, da Falldossiers der Sozialhilfe als wertvolle Quelle von Informationen zur Situation unterstützter Personen sowie zur organisatorischen Leistungserbringung gelten (Neukomm & Salzgeber, 2011). Die Grundlage bildete ein Codier-Leitfaden in Excel, mit welchem die elektronischen- und Papier-Dossiers untersucht wurden, ob und in welcher Ausprägung, die definierten organisatorischen Einflussfaktoren gemäss Hypothesen im Fall vorkommen (z.B. Anzahl Kontakthäufigkeiten). Wo eine qualitative Beurteilung notwendig war, wurden vorgängig Indikatoren festgelegt (z.B. Beratungsziel ist spezifisch: „Es ist ein angestrebter Zustand definiert, der sich auf einen konkreten Problembereich bezieht“). Da stets zwei Forschende in den Sozialdiensten Dossiers analysierten, konnten diese bei Unklarheiten in der Codierung unabhängig voneinander eine Einschätzung vornehmen und anschliessend gemeinsam einen Entscheid treffen.

Die erhobenen Daten in Excel wurden anschliessend in die Statistiksoftware SPSS exportiert, mit welcher die statistische Auswertung durchgeführt wurde.

#### 6.4.5 Statistisches Auswertungsverfahren

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine multinomial-logistische Regressionsanalyse durchgeführt. Mit einer multinomial-logistischen Regressionsanalyse kann getestet werden, ob ein Zusammenhang zwischen mehreren unabhängigen Variablen und einer kategorialen abhängigen Variable mit mehr als zwei Ausprägungen besteht. Damit kann festgestellt werden, ob und wie gross die relative Wahrscheinlichkeit (=Verhältnis Wahrscheinlichkeit/Gegenwahrscheinlichkeit) ist, dass ein Prädiktor einen Einfluss auf die Form der Ablösung hat.

Folgende Voraussetzungen sind erfüllt:

- Die abhängige Variable weist nominales Skalenniveau auf.
- Die unabhängigen Variablen sind als Dummy-Variablen codiert.
- Die Unabhängigkeit der Beobachtungen wird angenommen, da jeder Fall nur einmal analysiert wurde und die Beobachtungen der Fälle voneinander unabhängig sind. Im Weiteren besteht die abhängige Variable aus sich gegenseitig ausschliessenden und sich erschöpfenden Kategorien, d.h. ein Fall ist entweder nachhaltig in die Selbstsorge abgelöst, nachhaltig in vorrangige Sozialleistungen oder nicht-nachhaltig abgelöst.
- Die unabhängigen Variablen korrelieren nicht hoch miteinander (Varianzinflationsfaktor <5; Konditionsindex <30).
- Es gibt keine bedeutenden Ausreisser (standardisierte Residuen innerhalb +/- 3; weniger als 5% der Werte +/- 2).

#### 6.4.6 Hypothesentests

Es wurde eine multinomial-logistische Regression durchgeführt, um die Zusammenhänge zwischen den vorgängig bestimmten Prädiktoren und drei Formen der Ablösung (1 für „nachhaltig in Selbstsorge“, 2 für „nachhaltig in vorrangige Leistungen“ und 3 für „nicht nachhaltig“ zu untersuchen.

Die Analyse zeigt, dass das Erklärungsmodell als Ganzes signifikant ist ( $\chi^2(26) = 94, p < .001, n = 200$ ). Das *R*-Quadrat nach Nagelkerke beträgt .431, was auf eine akzeptable Erklärungskraft des Modells hindeutet (vgl. Urban, 1993, S. 62).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der multinomial-logistischen Regressionsanalysen tabellarisch dargestellt und beschrieben. Zur besseren Übersichtlichkeit werden die simultan berechneten Ergebnisse getrennt für die abhängigen Variablen „Nachhaltige Ablösung in Selbstsorge“ und „Nachhaltige Ablösung in vorrangige Sozialleistungen“ dargestellt, wobei die Referenzkategorie jeweils „Nicht-nachhaltige Ablösung“ ist.

Für die Interpretation der Ergebnisse bedeutende statistische Masse sind:

- Der Signifikanz-Wert *p*, welcher angibt, ob eine bestimmte unabhängige Variable (z.B. Arbeitsintegration) in der vorliegenden Stichprobe einen überzufälligen Einfluss auf die abhängigen Variablen (Nachhaltigkeit der Ablösung) hat.

- Das Effektstärke-Mass Odds Ratio (OR), welches angibt, wie stark der Einfluss einer untersuchten Variable auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung in der vorliegenden Stichprobe ist.

Tabelle 1: Zusammenfassung multinomial-logistische Regressionsanalyse zur Vorhersage nachhaltiger Ablösung - Teil I: Selbstsorge, eigene Darstellung;

Variable	<i>B</i>	<i>SE</i>	Wald	<i>p</i>	OR	95% CI	
Alter (tief)	0.06	0.51	0.01	.914	1.06	0.39	2.87
Alter (mittel)	0.75	0.48	2.45	.117	2.12	0.83	5.40
Alter (hoch)*	-	-	-	-	-	-	-
Schweizer Staatsangehörigkeit	-0.52	0.41	1.56	.212	0.60	0.27	1.34
Ausbildung Sek. II	-0.07	0.39	0.03	.865	0.94	0.43	2.02
Orientierung über Rechte und Pflichten	-0.80	0.39	4.29	.038	0.45	0.21	0.96
Arbeitsintegration (BI/BIP)	-0.58	0.44	1.80	.180	0.56	0.24	1.31
Klientenkontakte pro Monat (hoch)	-0.90	0.65	1.92	.166	0.41	0.12	1.45
Klientenkontakte pro Monat (mittel)	-0.19	0.52	0.14	.712	0.83	0.30	2.27
Klientenkontakte pro Monat (tief)*	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation mit vorrangigen Stellen	-0.41	0.41	1.00	.316	0.66	0.29	1.49
Analyse (hoch)	0.53	0.63	0.72	.398	1.70	0.50	5.86
Analyse (mittel)	-0.37	0.51	0.51	.474	0.69	0.25	1.89
Analyse (tief)*	-	-	-	-	-	-	-
Ziel-/Handlungsplanung (hoch)	0.69	0.51	1.80	.180	1.99	0.73	5.40
Ziel-/Handlungsplanung (mittel)	1.07	0.43	6.30	.012	2.93	1.265	6.78
Ziel-/Handlungsplanung (tief)*	-	-	-	-	-	-	-

*Anm.* CI = Konfidenzintervall für Odds Ratio (OR). \* = Referenzkategorie

Wie in Tabelle 1 zu sehen ist, erhöht in der vorliegenden Stichprobe folgender Prädiktor signifikant die relative Wahrscheinlichkeit einer Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge: Die Ziel-

/Handlungsplanung (mittel) ( $p < .05$ ) mit Odds Ratio von 2.93, was einem mittleren Effekt entspricht (vgl. psychometrica.de).

Der Koeffizient der Variable Orientierung über Rechte und Pflichten ist zwar ebenfalls signifikant, mit Odds Ratio  $< 1.44$  handelt es sich jedoch um einen vernachlässigbaren Effekt (ebd.). Die Koeffizienten der weiteren Variablen erwiesen sich als nicht signifikant.

Tabelle 2: Zusammenfassung multinomial-logistische Regressionsanalyse zur Vorhersage nachhaltiger Ablösung - Teil II: vorrangige Leistungen, eigene Darstellung;

Variable	<i>B</i>	<i>SE</i>	Wald	<i>p</i>	OR	95% CI	
Alter (tief)	-3.14	0.85	13.75	.000	0.04	0.01	0.23
Alter (mittel)	-0.92	0.59	2.40	.121	0.40	0.13	1.28
Alter (hoch)*	-	-	-	-	-	-	-
Schweizer Staatsangehörigkeit	-1.50	0.61	6.07	.014	0.22	0.07	0.74
Ausbildung Sek. II	0.73	0.54	1.84	.175	2.08	0.72	5.99
Orientierung über Rechte und Pflichten	-1.54	0.59	6.95	.008	0.21	0.07	0.67
Arbeitsintegration (BI/BIP)	0.31	0.68	0.21	.649	1.36	0.36	5.20
Klientenkontakte pro Monat (hoch)	-2.82	0.88	10.41	.001	0.06	0.01	0.33
Klientenkontakte pro Monat (mittel)	-1.97	0.64	9.58	.002	0.14	0.04	0.49
Klientenkontakte pro Monat (tief)*	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation mit vorrangigen Stellen	1.21	0.51	5.70	.017	3.37	1.24	9.11
Analyse (hoch)	2.29	1.01	5.10	.024	9.87	1.35	71.90
Analyse (mittel)	1.80	0.87	4.23	.040	6.02	1.09	33.31
Analyse (tief)*	-	-	-	-	-	-	-
Ziel-/Handlungsplanung (hoch)	-0.68	0.81	0.70	.402	0.51	0.10	2.49
Ziel-/Handlungsplanung (mittel)	-0.60	0.65	0.82	.366	0.55	0.15	1.99
Ziel-/Handlungsplanung (tief)*	-	-	-	-	-	-	-

Anm. CI = Konfidenzintervall für Odds Ratio (OR). \* = Referenzkategorie



Wie in Tabelle 2 zu sehen ist, erhöhen folgende Prädiktoren signifikant die relative Wahrscheinlichkeit einer Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in vorrangige Leistungen:

Die Analyse (hoch) ( $p < .05$ ) mit Odds Ratio von 9.87 sowie die Analyse (mittel) mit einem Odds Ratio von 6.02, was starken Effekten entspricht. Die Kommunikation mit vorrangigen Stellen ( $p < .05$ ) mit Odds Ratio von 3.37, was einem mittleren Effekt entspricht (psychometrica.de).

Die Koeffizienten der Variablen Alter (tief), Schweizer Staatsangehörigkeit, Orientierung über Rechte und Pflichten sowie Klientenkontakte (hoch, mittel) sind zwar ebenfalls signifikant, mit Odds Ratio  $< 1.44$  handelt es sich jedoch um vernachlässigbare Effekte (ebd.). Die Koeffizienten der weiteren Variablen erwiesen sich als nicht signifikant.

Die Grenzen der quantitativen Teilstudie sind, dass Odds Ratios als Effektstärkemass in (multinomial-)logistischen Regressionen stets auch unbeobachtete Heterogenität widerspiegeln (z.B. organisatorisch relevante Einflussfaktoren, die mit Aktenanalysen nicht beobachtet werden können). Aus diesem Grund können die Effektstärkemasse nicht mit Modellen verglichen werden, die andere unabhängige Variablen enthalten (vgl. Mood, 2010). Zudem ist zu beachten, dass mit Aktenanalysen lediglich jene Praxis erfasst werden kann, die in der Fallführungssoftware oder in Fallordnern registriert wurde. Nicht untersucht wurden zudem Wechselwirkungen zwischen unabhängigen Variablen, da aufgrund des bisherigen, eher begrenzten Forschungsstands keine Hypothesen dazu entwickelt werden konnten.

Es empfiehlt sich deshalb, die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie in Verbindung mit den Ergebnissen der qualitativen Teilstudie zu interpretieren, um das Phänomen der nachhaltigen Ablösungen in der Sozialhilfe besser zu verstehen.

## **6.5 Qualitative Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung der Daten**

Das Projekt untersucht aus verschiedenen Perspektiven den Beitrag der Sozialdienste auf die nachhaltige Ablösung. Die zentrale Forschungsfrage, welchen Einfluss die Sozialdienste in der Gestaltung der Sozialhilfe für die nachhaltige Ablösung von unterstützten Personen haben, wurde in der qualitativen Teilstudie in der gesamten Breite angegangen.

### **6.5.1 Datenerhebung**

Die Datenerhebung bestand aus der Durchführung von Leitfaden-Interviews mit Leitungspersonen der Sozialdienste und Fokusgruppengespräche mit Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden. Diese Gespräche fanden in der ersten Jahreshälfte 2017 statt. Die Grundlage bildete ein Gesprächsleitfaden für die Interviews und die Fokusgruppen, der vorgängig den Teilnehmenden zugeschickt wurde. Der Leitfaden orientierte sich an den aus der Literatur entwickelten, zentralen Thesen zu den Einflussfaktoren der Sozialdienste für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden. Diese wurden im Interview erfragt und in den Fokusgruppengesprächen zur Diskussion gestellt. Es waren bei allen Gesprächen stets zwei Forschende zugegen um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen diskutiert wurden und um nachträglich eine unabhängige Einschätzung des Gesprächsverlaufs vorzunehmen und im Postscript festzuhalten. Die erhobenen Daten wurden anschliessend für die Datenauswertung transkribiert und in die Software MAXQDA importiert.

## 6.5.2 Datenauswertung

Bei der Datenauswertung orientierten wir uns an der qualitativen Inhaltsanalyse. Grundsätzlich kann in der qualitativen Inhaltsanalyse unterschieden werden zwischen drei verschiedenen Verfahren (Mayring 2015, S. 67): der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung. Da die vorliegende Arbeit eine deduktive Vorgehensweise verfolgt, entschieden wir uns für den Prozess der Strukturierung. Dieser wird weiter aufgegliedert in die formale, die inhaltliche, die typisierende und die skalierende Strukturierung. Da nebst der Identifizierung von bestimmten Themen, Inhalten und Aspekten aus dem Material auch eine Bildung von Realtypen angestrebt wird, kommen zur Analyse sowohl die inhaltliche wie auch die typisierende Strukturierung in Frage. Da aber die typisierende Strukturierung insbesondere markante sowie häufige Ausprägungen in den Fokus setzt, könnten weitere wichtige Themen in der Analyse untergehen, und sie läuft Gefahr der Verallgemeinerung sowie Verzerrung (Mayring, 2015, S. 106). Deshalb wurde entschieden, das Material inhaltlich zu strukturieren. Diese Form der Inhaltsanalyse will das „(...) Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen“ (Mayring 2015, S. 99).

Nach Bestimmung der Analyseeinheiten geschieht die Festlegung der Strukturierungsdimensionen. Dabei wird in Form eines Kategoriensystems festgelegt, wie an das Material herangegangen wird (Mayring 2015, S. 97). Die Erstellung des Kategorienrasters erfolgt theoriegeleitet und erstreckt sich über Haupt- und Subkategorien. Weiter muss festgelegt werden, wann ein Materialteil zu einer Kategorie zugeteilt wird (Mayring 2015, S. 97). Dies geschieht durch eine Definition der Kategorien, Ankerbeispiele und Kodierregeln. In einem ersten Probedurchgang wird das Kategorienraster erprobt und wenn nötig angepasst. Nach der Überarbeitung des Kategoriensystems beginnt der Hauptmaterialdurchlauf und damit die Schritte der Bezeichnung der Fundstellen und der Bearbeitung der Extraktion der Fundstellen je nach Art der Strukturierung (Mayring 2015, S. 99).

Zur Analyse der qualitativen Daten wird schliesslich eine inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012, S. 77) in Anlehnung an eine inhaltliche Strukturierung nach Mayring (2015, S. 103) durchgeführt. Diese unterscheidet sich dadurch, dass nicht das gesamte Material extrahiert und anschliessend paraphrasiert wird, sondern induktiv an einem Teil des Materials weitere Subkategorien bestimmt werden und erst dann der Hauptdurchlauf des Materials geschieht. Der Probedurchlauf kann hierbei mit zirka 10-15% des gesamten Auswertungsmaterials auskommen (Kuckartz 2012, S. 80). Für die Bildung der Subkategorien gilt: „So einfach wie möglich, so differenziert wie nötig. Je grösser die Zahl der Subkategorien ist, desto präziser müssen die Definitionen sein, desto grösser ist die Anfälligkeit gegenüber falschen Codierungen, desto aufwendiger die Codierschulung und desto schwieriger ist es, Übereinstimmungen der Codierenden zu erzielen.“ (Kuckartz 2012, S. 84).

Das konkrete Auswerten gestaltete sich wie folgt. Die Daten der qualitativen Untersuchung beruhen auf einem Datenkorpus von insgesamt sechs Interviews und zehn Fokusgruppengesprächen mit Sozialdienst-Leitenden, Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden. Die Interviews wurden transkribiert, inhaltsanalytisch mit Hilfe der Software MAXQDA ausgewertet bzw. codiert.

Bei der Analyse der Daten kamen für die Auswahl des relevanten Datenmaterials drei Kriterien zum Zug: die Häufigkeit der vergebenen Codes, die Verteilung der Codierungen über alle drei Akteursgrup-

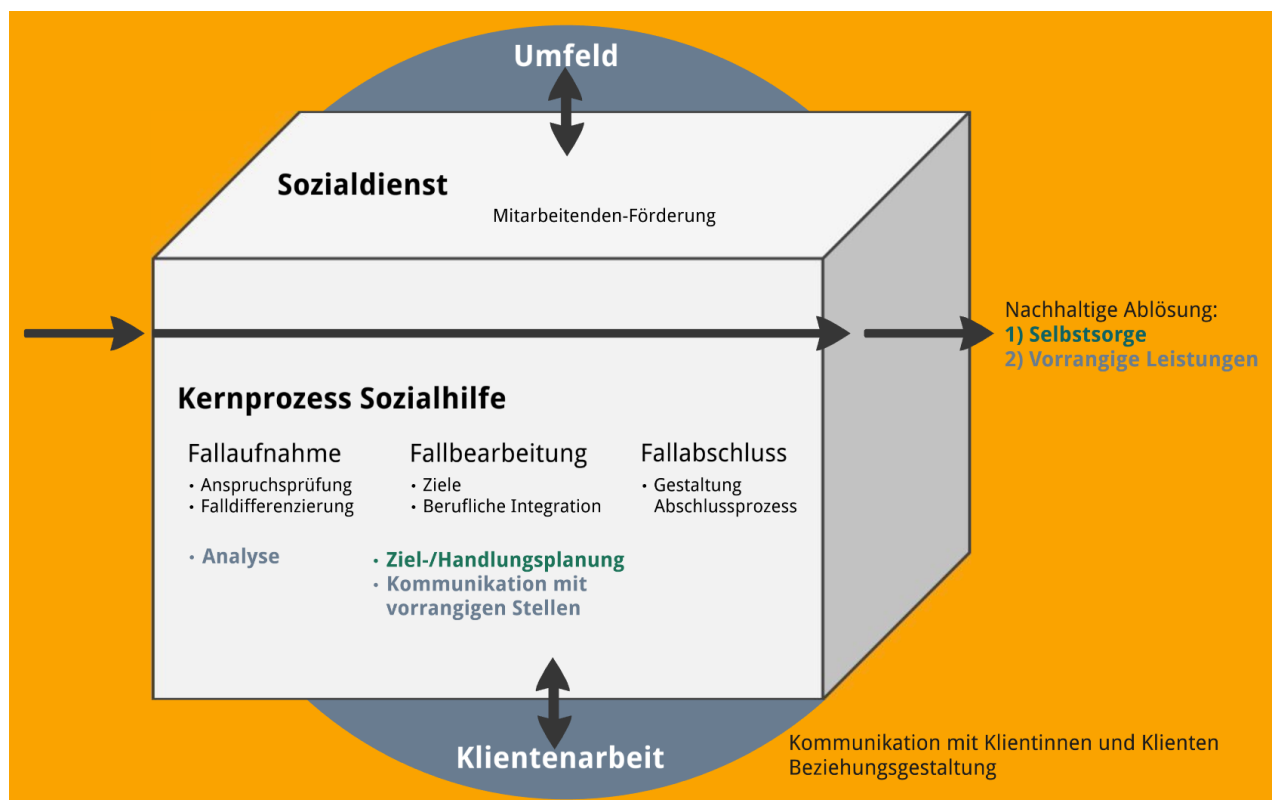
pen (Sozialdienst-Leitende, Sozialarbeitende, Sozialhilfebeziehende) und die Verteilung der Codierungen über alle in der Untersuchung eingeschlossenen Sozialdienste. Diese Kriterien erhöhen die Generalisierbarkeit der Aussagen. Das erste Selektionskriterium, die Häufigkeit von Aussagen, erfassen wir in der Studie über die Anzahl Codings. Je häufiger ein Code codiert ist, desto relevanter ist sein Inhalt. Das zweite Selektionskriterium, die Verteilung der Codings über alle Akteursgruppen, ist erfüllt, wenn ein Code bei Sozialdienst-Leitenden, Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden mindestens einmal angewandt ist. Und das dritte Kriterium, die Verteilung der Codierungen über alle Sozialdienste, ist gegeben, wenn ein Code bei jedem Sozialdienst mindestens einmal angewandt ist.<sup>18</sup> Im Kern der Analyse waren somit die Codes, die Sozialdienst- und Akteursgruppen übergreifenden abgestützte waren. Es sind mit anderen Worten nicht zwingend die Themen, die am meisten zur Sprache kamen, jedoch die Bereiche, die über die unterschiedlichsten Kontexte hinweg am meisten beschäftigen. Daraus ergab sich schlussendlich der Code-Leitfaden.

<sup>18</sup> Einschränkung ist jedoch zu vermerken, dass die Sozialhilfebeziehenden nicht nach Zugehörigkeit zu Sozialdiensten aufgeschlüsselt sind, sondern gesamthaft betrachtet werden. Der Grund ist, dass Sozialhilfebeziehende Sozialdienst-übergreifend zu Fokusgruppengesprächen eingeladen wurden. Ihre Herkunft ist bekannt, daher wäre es auch möglich, sie nachträglich Sozialdiensten zuzuordnen. Diese Rekonstruktion würde jedoch die Erhebungssituation und die daraus resultierende Gesprächsgruppensituation ausblenden, weshalb darauf verzichtet wurde.

## 7 Ergebnisse: Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung

Die Resultate der qualitativen und quantitativen Teilstudie werden in der Ergebnisdarstellung zusammengeführt, geordnet nach Einflussfaktoren für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden. Zuerst werden relevante Ergebnisse, die sich nicht direkt auf Einflussfaktoren beziehen eingeführt, danach ist jedem Einflussfaktor ein Kapitel gewidmet. Die Bereiche, auf welche der Sozialdienst einen Einfluss hat und die daher handlungsrelevant sind, werden in der nachfolgenden Abbildung illustriert (Abb. 4):

Abbildung 4: Einflussfaktoren der Sozialdienste auf die nachhaltige Ablösung, eigene Darstellung;



Die Einflussfaktoren sind Mitarbeitenden-Förderung, Anspruchsprüfung, Falldifferenzierung, Analyse, Ziel-/Handlungsplanung, Berufliche Integration, Kommunikation mit vorrangigen Stellen, Gestaltung Abschlussprozess, Kommunikation mit Klientinnen und Klienten sowie Beziehungsgestaltung. Die Resultate aus der qualitativen Teilstudie sind in schwarz festgehalten. Sie haben sich als die wichtigsten Themen erwiesen, weil alle Akteursgruppen (Sozialdienst-Leitende, Sozialarbeitende und Sozialhilfebeziehende) über alle Sozialdienste hinweg sie zum Thema machten. In Grün bzw. in Grau sind die Resultate der quantitativen Teilstudie festgehalten, die einen signifikanten Einfluss mit nennenswertem Effekt auf nachhaltige Ablösung haben, entweder auf die Ablösung in die Selbstsorge (grün) oder in vorrangige Leistungen (grau).

## 7.1 Allgemeine Themen

Gewisse Aussagen der qualitativen Teilstudie sind allgemeiner Natur, d.h. sie dienen dem Verständnis nachhaltiger Ablösung, haben jedoch keinen handlungsrelevanten Charakter. Dazu gehört das Verständnis von nachhaltiger Ablösung der befragten Personen und das Netzwerk von Partnern, mit welchen in der Sozialhilfe zusammengearbeitet wird.

### 7.1.1 Verständnis nachhaltige Ablösung

Eine nachhaltige Ablösung wird von den Akteursgruppen in erster Linie mit wirtschaftlicher Selbstsorge assoziiert, doch auch eine Ablösung in vorgelagerte Systeme der sozialen Sicherung wird mit Nachhaltigkeit verbunden. Um diese nachhaltige Ablösung zu erreichen, finden es Fachpersonen wichtig, bereits präventiv zu arbeiten, persönliche Hilfe bedarfsgerecht auf die Sozialhilfebeziehenden anzupassen, Selbstverantwortung einzufordern, sowie verbindliche Vorgaben zu machen. Nicht nur vor und während des Unterstützungsprozesses, sondern auch am Abschluss sollten gewisse Qualitätskriterien erfüllt sein. Nachhaltige Ablösung benötige zudem Zeit und Ressourcen. Dies werde durch die bestehenden Rahmenbedingungen nicht ausreichend zugelassen und schränke somit das Potential für nachhaltige Ablösungen ein. Weiter diskutierten die Gesprächsteilnehmenden nachhaltige Ablösung auch im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt bzw. dessen Nachfrage nach weniger qualifizierten Arbeitskräften und den Erwartungen von Arbeitgebern. Nachhaltigkeit wurde nicht nur mit Ablösung, sondern auch mit Stabilisierung verbunden. Es gebe Personen, die nie abgelöst würden.

### 7.1.2 Netzwerk von Partnern in der Sozialhilfe

Die Vernetzung mit Partnern spielt in Bezug auf die berufliche Integration und als Brücke zwischen Sozialdienst und Wirtschaft eine bedeutsame Rolle, sie wird aber auch genutzt, um die eigenen Ressourcen zu schonen. Sozialdienste verfügen über ein breites Netz von Partnern, wobei insbesondere die BIAS, Pro Senectute, Pro Infirmis, Stiftung Berner Gesundheit (BEGES), regionale Arbeitsvermittlung (RAV), Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), Kirchen, Schulen und Suchtberatung am häufigsten genannt wurden. Je nach Region treten Schwierigkeiten hinsichtlich Schnittstellen auf (z. B. wenn Angebote über verschiedene Verwaltungskreise verteilt sind) oder es fehlen passende Angebote. Das begrenzte Angebot an Programmen wurde sowohl von Sozialdienst-Leitenden, Sozialarbeitenden als auch Sozialhilfebeziehenden kritisch beurteilt.

## 7.2 Mitarbeitenden-Förderung

Über die Mitarbeitenden-Förderung wurde in sämtlichen Interviews und Fokusgruppen rege diskutiert und ist daher das Thema mit einer hohen Codierungsrate. Dabei kam von Seiten der Sozialarbeitenden wie auch Sozialhilfebeziehenden insbesondere die Qualifikation zu Sprache. Ebenfalls von Sozialarbeitenden und Sozialdienst-Leitenden besprochen wurden die Autonomie, Mitwirkung und Ressourcenausstattung der Mitarbeitenden. Die Interview- und Fokusgruppenteilnehmenden berichteten einmütig, dass ein guter Sozialdienst seine Mitarbeitenden hinsichtlich Ressourcenausstattung, Arbeitsautonomie, fachlicher Mitwirkung und Qualifikation fördert. In der Praxis zeigen sich jedoch Unterschiede, wie dies gehandhabt wird.

### 7.2.1 Qualifikation durch Weiterbildung

Die Qualifikation der Mitarbeitenden gilt als zentral für eine gelingende Sozialarbeit und wird von allen Sozialdiensten gefördert: „Wir setzen dort eigentlich einen Akzent. Weil (...) diese Spezialisierung, der Sozialarbeiter, der wahnsinnig viel machen muss und im Blick haben muss und können muss und sich damit auseinandersetzen muss, obwohl wir jetzt versuchen, mit dem Support gewisse Sachen zu entlasten, bleibt immer noch eine wahnsinnige Palette an Aufgaben, die die Sozialarbeiterin können muss, was vor allem administrative Tätigkeiten sind. Das bleibt immer noch. Und natürlich der Beratungsprozess“ (Sozialdienst-Leitende (SL), Sozialdienst (SD) 4.).<sup>19</sup> Diese Qualifikation beginnt bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. So ist es besonders wichtig, den Austausch zwischen den neuen und bestehenden Mitarbeitenden zu fördern oder auch regelmässige Austauschsitungen mit der Bereichsleitung zu initiieren: „Ja. Also man kann immer fragen kommen, aber man hat dann vielleicht am Anfang nicht den Überblick, was es eben alles gibt“ (Sozialarbeitende (SAR), SD 3).

Doch auch bestehende Mitarbeitende wünschen sich von ihren Vorgesetzten Unterstützung und befürworten Super- bzw. Intervisionen zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit. Die Unterstützung steht zwar im Gegensatz zur gewünschten Arbeitsautonomie, wäre aber wichtig zur Sicherung der Qualifikation der Mitarbeitenden, meint ein Sozialarbeiter: „Ich finde, es ist wichtig, dass man weiss, dass man jemanden hat, der im Hintergrund ist, wenn etwas wäre. Aber ansonsten finde ich, ja ist es dann schon irgendwie Richtung Überwachung oder so, wenn jetzt genau dann jeder Fall so von weiter oben gesteuert wird“ (SAR, SD 6). Gefördert wird dies beispielsweise durch Fachgruppen oder auch im Austausch mit anderen Sozialarbeitenden, was im Rahmen von tiefer Hierarchie sehr niederschwellig geschehen kann. Bestehen im Kernprozess Unsicherheiten von Seiten der Sozialarbeitenden, wirkt sich dies unmittelbar auf die Beziehung zu den Klienten aus. Diese nehmen ihren Sozialarbeiter oder ihre Sozialarbeiterin nicht mehr als Fachperson wahr, welche ihnen ausreichend persönliche Hilfe bieten kann: „Es kam darauf an, wer die Betreuung war. Ob der Betreuer eine sehr gute Person war und einen gut behandelt hat. Und dann kam eine junge Betreuerin, die gar nichts gewusst hatte“ (Sozialhilfebeziehende (SHB) nachhaltig, Gruppe A).

Ebenfalls ein wichtiges Thema in der Qualifikation der Mitarbeitenden stellte sowohl für die Sozialarbeitenden als auch für die Sozialdienst-Leitenden die Weiterbildung der Mitarbeitenden dar. Diese scheint nicht in allen Diensten ausreichend und niederschwellig gegeben zu sein. In zwei Sozialdiensten wird das Thema der Weiterbildung mit dem Begriff der „Holschuld“ assoziiert (SD 4 & SD 6). Auch wird teilweise die Finanzierung der Weiterbildungen nicht garantiert: „Aber, wenn die Finanzierung nicht geklärt ist ..., also muss man es sich überlegen, mache ich es oder mache ich es nicht. (...) Ja oder einige können dadurch dann gar nicht, weil bei uns die Regel ist, dass man es quasi vorauszahlen muss. Und wenn man jetzt ein CAS macht, das recht viel kostet und das Geld nicht hat, um das vorauszahlen zu können“ (SAR, SD 5). Oder sie werden nur mit einer langen Verpflichtung als Gegenleistung gewährt oder bereits der Antrag auf Weiterbildungen ist sehr hinderlich gestaltet: „Das ist ja auch so das Thema, Weiterbildungen. Also wir haben einfach fünf Weiterbildungstage, wo man einen Antrag stellen muss, beziehungsweise im Verhältnis zu dem Prozentanteil den man arbeitet. Ehm ja und sonst so was grössere Weiterbildungen anbelangt, finde ich, sind manchmal die Wege oder die

<sup>19</sup> Alle Angaben im vorliegenden Bericht sind anonymisiert.

Hürden sehr aufwendig, dass man mal zu dem kommt, zum Vorstand. Und auch die Bedingungen finde ich persönlich sind etwas zu hoch. Wo ich das Gefühl habe, man sollte es etwas mehr fördern“ (SAR, SD 6). Diese hemmenden Faktoren stehen dabei meist in Zusammenhang mit knappen Budgets der Sozialdienste. So berichtet eine Leitungsperson: „Wir haben die Möglichkeiten. Vom Geld und Budget her ist es aber beschränkt. Nicht so hoch, dass gleich alle ein CAS machen können. Da muss man etwas schauen. Es wird aber unterstützt“ (SL, SD 5).

Dies gilt jedoch nicht für sämtliche untersuchte Sozialdienste. Beispielsweise im SD 1 nimmt die Weiterbildung der Mitarbeitenden einen höheren Stellenwert ein. Eine Sozialarbeiterin: „Und dann, ich denke, das ist wirklich etwas, was hier sehr anerkannt ist und gefördert wird, oder. In jedem Mitarbeitergespräch ist irgendwie das Thema gewesen, willst nicht wieder mal eine Weiterbildung machen, so. Nicht im Sinne, du arbeitest schlecht, sondern mach doch etwas, oder? Das ist etwas, was wir schätzen“ (SAR, SD 1). Auch im SD 4 wird die Weiterbildung stets gefördert. Dies muss jedoch nicht immer gleich am Anfang einer Anstellung stehen und kann auch niedrigschwellig ausgestaltet sein, wie eine Leitungsperson erklärt: „Was wir auch machen, ist die Leute zu Weiterbildungen zu ermuntern. Nicht gerade zu Beginn, aber vielleicht nach einem Jahr oder zwei. Wenn sie dann eingearbeitet sind, dass sie sich auch mit Weiterbildungen befassen, mit Themen auseinandersetzen. Oder auch mal intern, wenn es zu einem Thema eine Arbeitsgruppe gibt, bei der die Basis mitarbeiten kann, dass sie dort mitmachen“ (SL, SD 4). So ist einerseits die direkte Ermutigung zur Weiterbildung der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten förderlich, andererseits kann die Information auch über Rundmails weitergeleitet werden: „Es kommen viele Rundmails mit diesen Informationen zu Weiterbildungen,“ berichtet eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 3).

### 7.2.2 Autonomie

Die Arbeitsautonomie wird von den Sozialarbeitenden aus allen Sozialdiensten stark hervorgehoben. Hierbei sind sich alle einig, dass es zwar Vorgaben gebe, sie darin jedoch sehr autonom handeln können: „Wir haben, was wirklich gut ist, wir haben die klaren Rahmenbedingungen, die da sind, die Vorgaben sind da und innerhalb von dem können wir sehr autonom arbeiten. Auch sehr individuell“ (SAR, SD 3). Vor allem im methodischen Arbeiten sind die Sozialarbeitenden sehr frei und empfinden grosses Vertrauen von Seiten der Leitung, welche Sozialarbeitende diesbezüglich auch fördert. Ein Leiter betont dies: „Worauf wir immer schauen, ist, dass die Leute versuchen, methodisch zu arbeiten. (...) Schaut wirklich darauf, dass neben all dem Administrativen, das subjektiv überlasten oder belasten könnte, aus der Sicht der Sozialarbeitenden, schaut wirklich darauf, dass ihr Zeit habt, um methodisch zu arbeiten. Nehmt euch wirklich diese Zeit. Arbeitet methodisch. Habt wirklich auch den Mut, einmal etwas Ausserordentliches zu machen mit dem Klienten. Denkt auch mal quer. Klar haben wir die Strukturen gelegt, haben unsere Regelungen. (...) Diese Regelungsdichte ist hoch, aber ich ermuntere die Leute wirklich immer, probiert aus“ (SL, SAR 4).

Dass Autonomie auch eine Herausforderung sein kann, beschreibt ein Sozialarbeiter folgendermassen: „Das kann manchmal auch so eine Herausforderung sein. Weil man manchmal, ja eben, dann selber muss. Aber ich erlebe es eigentlich auch so wie ihr, also dass es für mich einfach wie / Also ich schätze mich so ein, dass mir vertraut wird und das motiviert mich dann auch zusätzlich zu arbeiten, weil ich wie weiss, dass ich dieses Vertrauen habe“ (SAR, SD 6). Dieses Vertrauen kann jedoch auch

anders gedeutet werden. So seien manche Bereichsleitende auch einfach überfordert und hätten keine Kontrolle über ihre Sozialarbeitenden. Beispielsweise, wenn Situationsberichte nicht zeitnah bewertet werden. Eine Sozialarbeiterin: „Und da finde ich ja, 4 Monate später, vielleicht habe ich die Person bis dann schon abgelöst. Und daher diese Kontrolle, die funktionieren sollte, geht nicht“ (SAR, SD 2).

Trotz den vielen Freiheiten nimmt eine Sozialarbeiterin auch Einschränkungen in ihrer Autonomie wahr, die aus der Fallsteuerung herrühren: „Wir haben auch ein Fallführungssystem, wo es so Kategorien gibt. Ehm, wo eben unterschieden wird, zum Beispiel Intensivbegleitung, oder nur Überwachung, ich weiss jetzt die Begriffe nicht auswendig, so. Und dort ist halt auch etwas die Zeit vorgegeben, respektive ja müssen wir uns überlegen, wo der Klient jeden Monat wieder ist, in welcher Kategorie, wie viele Stunden dürfen wir aufbringen, für diese Klientengruppe“ (SAR, SD 6).

Die positive Komponente der Autonomie scheint jedoch insgesamt zu überwiegen und motiviert die Sozialarbeitenden enorm. Eine Sozialarbeiterin: „Ich hatte erst eine befristete Anstellung angenommen und bin jetzt geblieben. Das ist auch die Autonomie, die ich habe beim Arbeiten, wo ich denke, die ist nicht selbstverständlich für einen Sozialdienst. Und ich habe das Gefühl, ich kann hier, dass was ich gelernt habe in der Ausbildung, kann ich auch anwenden und ich muss nicht erst den Ordner aufschlagen, jetzt habe ich den Fall, jetzt muss ich das und das, wieso und so darauf reagieren. Ich habe das Gefühl ich kann sehr noch sozialarbeiterisch tätig sein, so wie ich es mir vorstelle, so möchte ich sein“ (SAR, SD 1). So lässt sich zusammenfassend feststellen: Geht die Arbeitsautonomie mit einem funktionierenden Kontrollapparat und der nötigen Unterstützung durch Vorgesetzte einher, trägt sie massgeblich zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit bei.

### 7.2.3 Mitwirkung

Wie viel die Sozialarbeitenden im Sozialdienst mitreden und mitwirken können, unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Diensten. Teilweise werden Sozialarbeitende in Fachgruppen zur Korrektur von Prozessen und Zuständigkeiten oder zur Entwicklung von neuen Instrumenten beigezogen. Eine Sozialarbeiterin: „Wo ist eigentlich dieses ‚Zeugs‘, wo finde ich das, wer ist für was zuständig. Ich glaube dort, das ist noch etwas, wo wir jetzt auch so Arbeitsgruppen gebildet haben, die eben solche Abläufe auch anschauen sollen. Dass man dann das auch wieder aktualisieren kann, man muss ja auch immer wieder aktualisieren, weil sich auch immer wieder Sachen ändern“, (SAR, SD 3). Dabei wird den Mitarbeitenden nicht nur Mitsprache gewährt, sondern „(...) wir sehen dann auch ein Produkt“, betont ein Sozialarbeiter (SAR, SD 6). Diese fachliche Mitwirkung von Mitarbeitenden wird aber nicht in allen Bereichen gleich gewährt: „(...) Also einfach im Hinblick auf die Arbeit mit den Klienten. Und auch die fachliche Mitwirkung ist dort eher weniger gefragt“, meint eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 6). Manchmal wird die Mitsprache auch als „Alibiübung“ empfunden, „wo dann „eigentlich die Chefs entscheiden, denke ich. Also, dass sie eigentlich schon entschieden haben und man macht es trotzdem mal, obwohl man eigentlich schon weiss, dass es nicht so gut raus kommt, macht man es einfach mal und evaluiert es dann irgendwie ein halbes Jahr später und dann aber vielleicht nicht zurück ändern“, kritisiert eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 4).

Wird fachliche Mitwirkung der Mitarbeitenden hingegen sorgfältig und geplant eingesetzt, ist sie nicht nur förderlich in Bezug auf die Mitarbeitenden-Zufriedenheit, sondern kann auch neue Qualifikationen hervorbringen. So berichtet eine Leitungsperson: „Dass mir in allen diesen Projekten, z.B. jetzt gerade



mit dieser zweijährigen Geschichte, wo wir dieses Instrument entwickelt haben, da habe ich absichtlich nicht die Projektleitung gemacht, sondern jemand aus dem Team hat das gemacht. Das gibt ja auch immer wieder Möglichkeiten, fallunspezifisch quasi sich in einem anderen Bereich weiterzuentwickeln“ (SL, SD 1).

Grundsätzlich wird die Mitwirkung sowohl von den Sozialdienstleistenden als auch von den Sozialarbeitenden sehr begrüsst: „Da wünsche ich mir ein wenig mehr, dass man nicht nur angehört wird, sondern auch unsere Meinung umsetzt“, sagt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 4). Trotzdem muss dies in Bezug zu ihrer Ressourcenlage gesetzt werden. So arbeitet ein anderer Sozialdienst mit Fachgruppen, die sich beispielsweise mit den Themen Situationsberichte, Zielvereinbarungen und kurzfristige Effizienzsteigerung von den Sozialarbeitenden befassen. Hierbei spiele der Faktor der Zeit mit ein: „Weil sobald dann diese Sitzungen sind. Es frisst Zeit, und man ist nur bedingt bereit, dann jede Woche von seiner Zeit, in der man noch Pendenzen hat, noch für das zur Verfügung zu stellen“, so die Einschätzung einer Sozialarbeiterin (SAR, SD 2). Der Zeitaufwand für den Einbezug der Sozialarbeitenden sollte für sie in einem guten Verhältnis zu ihren anderen Aufgaben stehen.

#### 7.2.4 Ressourcenausstattung

Ein letztes Thema, das von mehreren Sozialdiensten angesprochen wird, betrifft die Ressourcenausstattung der Mitarbeitenden. Hierbei betonen die Sozialdienst-Leitenden, dass es wichtig ist, über genügend fachliche Ressourcen zu verfügen: „Das ist eigentlich schon, würde ich sagen, das A und O, dass man genügend Ressourcen hat, dass man wirklich einigermaßen anständig mit den Leuten arbeiten kann“ (SL, SD 4). So versucht ein Sozialdienst, gewisse Anreize zu schaffen, damit Mitarbeitende auch nach familiären Veränderungen erhalten bleiben: „Dass man versucht, guten Leuten, die familiäre Veränderungen haben, etwas anzubieten, damit sie uns erhalten bleiben. Da sind wir daran, dies auszureizen, was es zu tragen vermag“, berichtet eine Leitungsperson (SL, SD 5). In engem Zusammenhang mit dem Bestand der Ressourcen steht die Fallbelastung. Bei der Diskussion, als wie hoch diese wahrgenommen wird, teilen sich die Meinungen. So habe die „Ressourcenplanung von uns“ noch „einen relativ grossen Optimierungsbedarf“, findet ein Sozialarbeiter (SAR, SD 5). In manchen Diensten können die Mitarbeitenden ihre Fallbelastung jedoch selbst steuern, was als hilfreich empfunden wird: „(...) also was ich gut finde ist, dass hier alle immer in der Teamsitzung selber sagen, ob sie noch einen Fall aufnehmen wollen, oder ob sie im Moment von den Ressourcen her gerade eher eng ist und ob sie keinen wollen“ (SAR, SD 2).

Doch nicht nur die zeitliche Ressourcenausstattung, sondern auch deren monetäre Entlohnung wurde in den Fokusgruppen angesprochen. So sei es wichtig, dass man als Sozialdienst konkurrenzfähig bleibe, sagt eine Leitungsperson: „Wir sind dabei aber müssen schon aufpassen, das haben wir auch gesagt dem Vorstand. Ja wir müssen auch konkurrenzfähig sein“ (SL, SD 6). Die Entlohnung wird jedoch nicht als der wichtigste Faktor in der Mitarbeitenden-Förderung angesehen, wendet eine Sozialarbeiterin ein: „Die Löhne sind schlecht und trotzdem bleiben wir“ (SAR, SD 2). Als wichtig wird beispielsweise auch die Infrastruktur angesehen. Dazu gehört die Ausstattung des Arbeitsplatzes, Büromaterial oder auch die vorhandenen Informatiksysteme: „Man muss fast darum kämpfen, dass man, also teilweise um das Büromaterial“, was von einem Sozialarbeiter als sehr unangenehm empfunden wird (SAR, SD 5).

### 7.2.5 Zusammenfassung

Die Mitarbeitenden-Förderung ist eines der Themen, das besonders häufig von Sozialdienst-Leitenden, Sozialarbeitenden sowie Sozialhilfebeziehenden angesprochen wurde. Die Leitungspersonen und Sozialarbeitenden berichteten, dass ein guter Sozialdienst seine Mitarbeitenden hinsichtlich Qualifikation, Arbeitsautonomie, fachlicher Mitwirkung und Ressourcenausstattung fördere. In der Praxis zeigen sich jedoch Unterschiede. So wird in manchen Sozialdiensten das Thema der Weiterbildung mit der „Holschuld“ in Verbindung gebracht oder den Sozialarbeitenden begegnen grosse Hürden, um Weiterbildungen zu absolvieren. In anderen Sozialdiensten wird hingegen die Qualifikation aktiv gefördert. Die Arbeitsautonomie wird von allen Sozialarbeitenden sowie Sozialdienst-Leitenden als ausreichend und sehr positiv wahrgenommen. Geht diese mit klaren Vorgaben, funktionierenden Strukturen und Abläufen sowie der nötigen Unterstützung durch Vorgesetzte einher, trägt sie massgeblich zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit bei. Auch die fachliche Mitwirkung fördert die Motivation der Sozialarbeitenden, wenn diese auf ihre Situation angepasst wird und nicht übermässig Ressourcen beansprucht. Unter der Ressourcenausstattung von Sozialarbeitenden wurden die zeitlichen Ressourcen (z.B. Fallbelastung), Entlohnung sowie Infrastruktur (z.B. Büroräumlichkeiten) angesprochen. Dabei fällt auf, dass die Mitarbeitenden ihre Ressourcenlage als eher knapp einschätzen. Dies wird jedoch nicht primär negativ, sondern eher als Tatsache gewertet.

## 7.3 Anspruchsprüfung

Im Rahmen des Intakes stellt in der qualitativen Teilstudie insbesondere die Anspruchsprüfung für alle Akteursgruppen und über sämtliche befragte Sozialdienste hinweg einen relevanten Diskussionspunkt dar. Die Erfüllung der Vorgaben im Sinne der Dokumentation der Anspruchsprüfung, um anschliessend Sozialhilfe zu erhalten, wird sowohl von den Sozialhilfebeziehenden als auch von den Sozialarbeitenden als kritischer Punkt genannt. Ebenso zentral ist die Dauer, die eine solche Anspruchsklärung einnimmt.

### 7.3.1 Dokumentation für die Überprüfung des Anspruchs auf Sozialhilfe

Eine der Thesen lautete, dass ein gut arbeitender Sozialdienst die Fallaufnahme umfassend, systematisch und rasch durchführt. In den Interviews zeigte sich, dass dies in engem Zusammenhang mit der Kooperation sowie der Ressourcenlage der Klientinnen und Klienten zusammenhängt. So benötigt der Sozialdienst verschiedene Unterlagen von den Klientinnen und Klienten, um den Anspruch einer Person zu prüfen: „[W]ir brauchen halt einfach gewisse Unterlagen, damit wir überhaupt den Anspruch abklären können“, erklärt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 6). Das Zusammentragen der relevanten Dokumente empfinden jedoch viele Sozialhilfebeziehende als grosse Hürde oder bezeichnen es gar als Schikane. Hierzu wird insbesondere die fehlende Unterstützung von Seiten des Sozialdienstes genannt. So scheint für die Klienten bei manchen Sozialdiensten nicht transparent oder nachvollziehbar, welche Dokumente sie zusammentragen müssen. Ein Klient berichtete: „Weil als ich mich angemeldet habe, haben sie mir einfach so ein Formular zugeschickt. (...) Damals konnte ich nicht einmal richtig verstehen, was da drin stand. (...) Ich habe gehofft, dass sie mich dann dabei unterstützen und wir das zusammen machen oder so. Und nur für die Anmeldung habe ich etwa eineinhalb Monate benötigt und für all die Sachen, welche ich nicht wusste woher ich die nehmen sollte“ (SHB, nicht-nachhaltig,

Gruppe D). Diese Not wird auch von einem grossen Teil der Sozialarbeitenden bestätigt: „Eigentlich dann, wenn der Druck fast noch am grössten ist, dann ist es wirklich ein Hürdenlauf“ (SAR, SD 4). Und: „Also zum Teil gehen da ja Anträge, 100 Mal kommen die Leute wieder, bringen wieder etwas, es ist wieder das falsche, ...“ (SAR, SD 4). Dies führe zu langen Wartezeiten zwischen der Anmeldung und der ersten Auszahlung.

Zwar wird immer wieder betont, dass es sich bei der Anspruchsprüfung lediglich um die Erfüllung von Vorgaben, das heisst um das Einholen von bestimmten Unterlagen nach einem bestimmten Raster handelt. Dennoch meint eine Sozialarbeiterin trocken: „Also die erste Hürde ist schon einmal ziemlich enorm. Das ist das Quiche A, wo sie das Formular ausgefüllt haben müssen, sie müssen den Mietvertrag gebracht haben, die Krankenkassenpolice und solange das nicht da ist, gibt es den Stempel nicht und kein Geld. Punkt“ (SAR, SD 4). Andererseits fällt aber auf, dass sich die Praxis – wie die Sozialdienste diese Phase handhaben – stark voneinander unterscheidet. Eine Sozialarbeiterin: „Also wir machen auch mal eine Fallaufnahme, ohne dass schon alles komplett vorhanden ist. Und das finde ich auch sehr wichtig für Klienten, dass wenn sie Unterstützung suchen, dass man da nicht einfach abblockt, sondern sie ernst nimmt, das aufnimmt und dann muss man halt zusammen schauen, wie man die Unterlagen zusammen bekommt. (...) Also das ist mir sehr wichtig, dass auch der Sozialdienst sehr niederschwellig ist.“ (SAR, SD 1). Diese Hürden, welche die Sozialhilfebeziehenden bei der Anmeldung erleben, können unterschiedliche niederschwellig ausgestaltet werden. Der Sozialdienst hat bei der Anmeldung einen Spielraum und kann den Klientinnen und Klienten grosszügig entgegenkommen. Dem steht jedoch entgegen, dass es trotzdem immer noch Leute gebe, „(...) die irgendwie Sozialhilfe missbrauchen. Oder sobald man Geld auszahlen muss, hat man vielleicht im Hinterkopf, ja, ist das einer, hat der wirklich kein Geld?!“ fragt sich eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 4). Es gibt auch noch eine weitere Praxis, um die Erfüllung der Anforderungen niederschwelliger auszugestalten, berichtet ein Sozialarbeiter: „Also ich habe auch schon ... die Aufnahme mit jemandem zusammen ausgefüllt, der es nicht geschafft hat, das hierher zu bringen. Und dann geschaut, wo was zu besorgen“ (SAR, SD 3). Diese Möglichkeit sei zudem sehr förderlich für den Beziehungsaufbau, meint derselbe Mitarbeitende: „Ich denke es ist ein wichtiger Teil mit den Klienten, wenn man das Sozialhilfesuch zusammen ausfüllen könnte. Eben, der Normalfall ist es nicht, aber wenn man Punkt für Punkt mit den Klienten durchgeht, kann man wie auch schon eine Beziehung aufbauen“ (SAR, SD 3). Diese Unterstützung beim Ausfüllen des Gesuchs und dem Zusammentragen der Dokumente wird auch als präventive Beratung betrachtet, welche die Sozialdienste 5, 3 und 1 anbieten. Fehlt hingegen die Unterstützung bei der Gesuchstellung oder auch die Vernetzung mit weiteren potentiellen Fachstellen, verlängert sich die Dauer, bis die Abklärung abgeschlossen werden kann. Dies kann mitunter zu schwierigen Situationen führen, für die Sozialhilfebeziehenden ebenso wie für die Sozialdienste.

### 7.3.2 Dauer der Anspruchsprüfung

Wie rasch persönliche Hilfe geleistet wird, unterscheidet sich stark unter den verschiedenen Sozialdiensten. Dabei variiert die Zeitspanne zwischen der Anmeldung und der ersten Auszahlung laut Interviews zwischen einer Woche bis vierzehn Wochen. Begründet wird eine lange Zeitdauer meist mit der fehlenden Mitwirkung der antragsstellenden Person. Eine Sozialarbeiterin: „Und eben dieses rasch ist eben eigentlich meist abhängig vom Klienten. (...) Und nicht bei uns. Weil wir können eigentlich sehr

schnell mal festlegen, ob sie Anspruch haben oder nicht und erhalten das OK der Leitung oder der Gruppenleitung und dann können wir eigentlich unterstützen“ (SAR, SD 2). Dabei sind sich die Sozialarbeitenden einig, dass die Anspruchsprüfung so schnell wie möglich vorgenommen werden sollte: „Aber gleichzeitig denke ich, ist möglichst schnell Handeln eigentlich zielführend. Also schnell. Es liegt an den Klienten. Also sie müssen die Unterlagen bringen“ (SAR, SD 1). Wie es manchen Sozialdiensten trotzdem gelingt, die Wartezeit zu verkürzen, wurde im obigen Kapitel dargestellt. Aber nicht nur die Sozialhilfebeziehenden können für die Dauer verantwortlich gemacht werden. So berichtet ein Sozialarbeitender: „Also die längste Zeit, wo wir eigentlich darüber sprechen, die einfach lang ist, ist dann, wenn eigentlich die Dokumente vollständig sind und der Stempel drauf ist. (...) Das ist die Wartezeit, für welche die Klienten dann definitiv nichts mehr dafür können“ (SAR, SD 4).

Andere Sozialdienste berichten von klaren Abläufen und Prozessen, welche die Anfangsphase und insbesondere die Anspruchsprüfung begleiten. Eine Leitungsperson erklärt: „Also das Intakeverfahren ist bei uns eigentlich sehr strukturiert und für alle der genau gleiche Ablauf, und der ist sehr klar. Und ich kann mal sagen, bei uns haben Intakes eigentlich Priorität. Also einfach, wenn jemand anruft, dann haben wir dort auch den genauen Ablauf, wie lange dürfen wir, oder müssen wir, oder wie lange wir Zeit haben, bis wir dort dann auch zurückrufen müssen, also einfach die rasche Kontaktaufnahme, welche wie die Voraussetzung ist, aber dann haben wir eben auch interne Abläufe, wo wir auch erwarten, dass dann dort auch von der Administration dieser rasche Vorgang passiert und dann liegt es auch etwas beim Klienten, dass er die Unterlagen dann auch so rasch wie möglich bringt, damit wir dann auch reagieren können“ (SAR, SD 6). Fehlen hingegen die Prozesse oder sind die Aufgaben zu sehr an individuelle Mitarbeitende geknüpft, können Schwierigkeiten entstehen. Eine Sozialarbeiterin: „Da war eine krank und dann ist es passiert“ (SAR, SD 5). Klare Vorgaben könnten dem entgegenwirken: „Aber grundsätzlich habe ich das Gefühl, dass wir eigentlich ein gutes Raster hätten, damit wir relativ rasch einsteigen könnten.“ (SAR, SD 5)

Die Dauer der Anspruchsprüfung ist aus einem einfachen Grund belastend: Klientinnen und Klienten befinden sich oft bereits in einer Notsituation, wenn sie zum Sozialdienst kommen. Sowohl die Sozialarbeitenden als auch ein ehemaliger Sozialhilfebeziehender stellen fest, dass die Menschen tendenziell zu spät zum Sozialdienst gelangen: „Damals war ich wirklich in einer ziemlich engen Notlage, aber es ging dann auch relativ schnell, bis die ersten Leistungen gekommen sind. So konnte ich dann das notwendigste bezahlen, oder“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A). Nach Ausrichtung der ersten Zahlung würde sich die Situation entspannen und damit auch ein erster Schritt zur psychischen Stabilisierung getan. Eine Sozialarbeiterin: „(...) Gerade, wenn sie wissen, dass sie Geld erhalten, hat das eine unglaubliche Wirkung. ‚Uffff, ok‘, irgendwo ist der Tiefpunkt erreicht, es wird nicht mehr schlimmer. Die meisten kommen ja zu spät.“ (SAR, SD 4). So sind sich die Sozialarbeitenden einig, „(...) dann müssen halt die Leute auch wirklich früher kommen. Also ja, das ist jetzt ein wenig einfach gesagt, aber Fakt ist, dass man halt Sachen bringen muss, um diese Bedürftigkeit zu überprüfen.“ (SAR, SD 4).

Insbesondere wenn der Sozialdienst eine klare Trennung zwischen Intake und Fallbearbeitung vornimmt, ist eine rasche Bearbeitung der Anspruchsprüfung umso wichtiger, findet eine Sozialarbeiterin: „Und meine Erfahrung ist, je rascher du es machst, desto weniger ist man in der Thematik drin und desto weniger ist man nachher schon mit den anderen Diensten usw. verbunden, die drin sind.“

(...) Weil ansonsten sind sie mit uns an eine Arbeit gewohnt und dann kommt der Wechsel und dann fangen sie wie für sie noch einmal von vorne an.“ (SAR, SD 5).

### 7.3.3 Zusammenfassung

Im Rahmen des Intakes stellte insbesondere die Anspruchsprüfung für alle Akteursgruppen und über sämtliche befragte Sozialdienste hinweg ein relevanter Diskussionspunkt dar. Die Erfüllung der Vorgaben im Sinne von Dokumentation zur Überprüfung des Anspruchs auf Sozialhilfe wurde sowohl von den Sozialhilfebeziehenden als auch von den Sozialarbeitenden als kritischer Punkt genannt. Ebenfalls problematisch war, dass die Anspruchsklärung lange dauert. Die Klienten und Klientinnen kommen meist erst zum Sozialdienst, um Hilfe zu beantragen, wenn sie sich bereits in prekären Situationen befinden. Wenn sich anschliessend die Dauer bis zur ersten Auszahlung aufgrund fehlender Dokumente verzögert, stossen die Sozialarbeitenden auf viel Unverständnis.

Damit die Prüfung des Anspruches und das Zusammentragen der Dokumente durch die Sozialhilfebeziehenden rascher geschehen können, bieten einige Sozialdienste Unterstützung im Rahmen der präventiven Beratung an. Ein Fall wird bei einem Sozialdienst auch aufgenommen, wenn noch nicht alle Dokumente eingereicht wurden. Dies stelle die Kommunikation und Transparenz zwischen Klienten und Sozialarbeitenden sicher und lege ein gutes Fundament für eine künftige Beziehung und Zusammenarbeit. Andere Fachpersonen berichteten von klaren Abläufen und Prozessen, welche die Anfangsphase und insbesondere die Anspruchsprüfung begleiten und so effizienter machen.

## 7.4 Falldifferenzierung

Um die Hilfe passgenau zu gestalten sowie die persönliche Hilfe differenziert nach Klientengruppen zu erbringen, arbeiten alle ausser einem Sozialdienst mit Fallsteuerung. Zudem handeln die Sozialarbeitenden nach dem Individualisierungsprinzip und differenzieren ihre Hilfe nach Klientengruppen. Beeinflusst wird diese Arbeit jedoch von gesetzlichen Vorgaben sowie weiteren Einschränkungen aufgrund der Ressourcenlage, der Organisation des Sozialdienstes oder der Mitwirkung des Klienten bzw. der Klientin.

### 7.4.1 Individualisierungsprinzip

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sowohl Sozialarbeitende und Sozialdienst-Leitende wie auch Sozialhilfebeziehende das Handeln nach dem Individualisierungsprinzip befürworten. Eine Sozialarbeiterin erklärt: „Wir haben allgemein in der Sozialhilfe das Individualisierungsprinzip. Da ist die Erwartung eigentlich bei jedem Sozialdienst, dass man passgenau, differenziert und fallbezogen arbeitet und es dann eine Wirkung erzielt und den Auftrag erfüllt“ (SAR, SD 2). Diese Fokussierung auf den Klienten habe auch einen unmittelbaren Einfluss auf den Sozialhilfeprozess, meint ein Sozialdienst-Leitender: „Dass man stark viel mehr auf das fokussiert und viel mehr nachfragt. Was will er denn wirklich, wo ist er bereit, was kann er und was gibt es in seinem Umfeld und, und, und. Wo man vorher viel handgestrickter vorgegangen ist. Ich denke, das wirkt sich auch unmittelbar auf den Sozialhilfeprozess aus“ (SL, SD 1). Die starke Anpassung des Prozesses an die Bedürfnisse des Klienten führt aber auch zu Schwierigkeiten. Die individuell angepasste Hilfe an den Klienten benötigt viel Zeit und Beziehungsarbeit, was Ressourcen in Anspruch nimmt. Ein Sozialarbeiter: „(...) immer kommt der Faktor Zeit rein

und genau das in dem Bereich Beziehungsaufbau, wo man das Gefühl hat, man kann ja nur persönliche Hilfe passgenau machen, wenn man sich eigentlich in eine Beziehung begibt und miteinander herausfindet, was eben für diese Person dann passgenau ist. Das heisst man braucht Zeit“ (SAR SD 3). Zudem kann sich die Lebenssituation von Sozialhilfebeziehenden oftmals plötzlich verändern und man muss wieder neu anfangen, das „Puzzle“ zu sortieren, so eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 5). Auch ist die Umsetzung der persönlichen Hilfe wiederum abhängig vom Kooperationsverhalten der Sozialhilfebeziehenden, wirft eine andere Mitarbeitende ein: „Einer der Hauptgründe, die es erschweren, ist für mich die Hilfe zur Selbsthilfe. Also dass man wohl sagen kann, dass wir persönlich angepasste Hilfestellungen anbieten, aber umsetzen müssen es die Klienten“ (SAR, SD 3).

Den Sozialhilfebeziehenden ist es ein grosses Anliegen, dass die Hilfe differenziert und individuell auf ihre Situation geleistet wird. Dies wurde nicht von allen so erfahren. Ein Klient meint: „Den Bedürfnissen angepasst, das habe ich eigentlich auch nicht so erlebt, auch nicht, dass alles sehr flexibel ist. Ich habe das alles sehr schematisch erlebt“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B). Dies zeigt bereits das Spannungsfeld auf, in dem sich die Sozialarbeitenden bewegen. So arbeiten die Sozialarbeitenden zwar nach dem Individualisierungsprinzip, dieses wird jedoch von verschiedenen Faktoren eingeschränkt. Ein einschränkender Faktor ist beispielsweise das vorhandene Angebot an Integrationsprogrammen, welches nicht immer für die Situation des Klienten passend ist. Eine Sozialarbeiterin: „Es gibt ja noch andere Bedingungen, äussere Faktoren. Das eine ist das Rechtliche aber auch, wie ist denn das Angebot von den Arbeitsprogrammen. Das ist bei uns jetzt auch gross in einem Wandel und ... es [hat] jetzt auch ein grösseres Angebot zur Verfügung. Aber zuvor, war jetzt meiner Meinung nach, das Angebot relativ beschränkt gewesen und das heisst jetzt, wenn da passgenau steht, ist das für mich nicht unbedingt passgenau gewesen, sondern halt einfach, was möglich ist vom Programm her“ (SAR, SD 1). Nebst dem vorhandenen Angebot ist auch die Bekanntheit der verschiedenen Programme bei den Sozialarbeitenden sehr wichtig (SAR, SD 1). Denn auch die Angebotslandschaft sei sehr dynamisch und fordere fallübergreifende Zusammenarbeit.

Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen erschweren individualisierte Hilfestellungen und lassen sie möglicherweise „schematisch“ erscheinen. Ein Sozialarbeiter: „Also mir erscheint das alles sehr schön und gut, grosszügig und mir fehlt dabei eine bestimmte Formulierung ... Ich denke, Sozialhilfe ist kein Wunschkonzert. Es gibt gewisse Vorgaben. Ich weiss nicht, ob das mit passgenau gemeint ist aber so die Einschränkung von den rechtlichen Grundlagen, das fehlt mir“ (SAR, SD 1). Obwohl der gesetzliche Rahmen sehr starr ist, sei es aber möglich, den Spielraum etwas auszuloten, erklärt eine Sozialarbeiterin auf einem anderen Dienst: „Wir haben natürlich auch die Möglichkeit, bei gewissen Sachen auch Anträge zu stellen. Wenn wir merken, ok es braucht dort etwas, was eigentlich per Handbuch nicht so vorgesehen wäre, mit mehr Mittel. Und dann kommt es halt auch etwas auf unsere Argumentation drauf an, wie wir das jetzt / Also es muss schon aufgehen, also es muss verheben. Wir sagen, ich sehe jetzt dort wirklich eine Ressource und ich würde das gerne versuchen. Und dann argumentiert man dann halt im Antrag für das und bekommt es dann bewilligt oder auch nicht.“ (SAR, SD 2)

Eine Sozialarbeiterin bringt das Dilemma auf den Punkt: „Ich denke die Herausforderung ist auch, individualisiert auf den Fall und gleichzeitig sollten sie doch für alle gelten, also sollte für alle Gleiches gelten und die Gleichbehandlung. Und das ist ja dort wo es manchmal halt etwas ein Abwägen ist, wo

es jetzt individuell ist und wo wollen wir alle gleichbehandeln“ (SAR, SD 2). Da es weiter aufgrund der Ressourcenlage des Sozialdienstes nicht möglich ist, auf alle Sozialhilfebeziehenden individuell einzugehen, benötigt es eine gewisse Fallsteuerung und Differenzierung nach Klientengruppen.

#### 7.4.2 Differenzierung nach Klientengruppen

Allgemein ist festzuhalten, dass nicht alle Klientinnen und Klienten den gleichen Bedarf an Unterstützung und Beratung in der Sozialhilfe aufweisen. Diese Differenzierung ist hinsichtlich der begrenzten Ressourcenlage der Sozialarbeitenden von Bedeutung, erklärt ein Sozialarbeitender: „Ja, ich glaube auch, dass es wichtig ist, eben gerade mit dem Zeitdruck, dass man es vielleicht so ein wenig unterteilt. Dass es Klienten gibt, die vielleicht nur so punktuell Unterstützung brauchen und andere die halt mehr Begleitung brauchen“ (SAR, SD 6). Dabei fällt auf, dass vor allem Personen mehr Unterstützung erhalten, bei welchen angenommen wird, dass sie über ein grösseres Potential verfügen, sich nachhaltig von der Sozialhilfe abzulösen. Eine Leitungsperson erklärt dies so: „Es gibt nicht ganz klare Vorgaben, aber es gibt Fälle, wo wir sagen, wenn wir z.B. eine alleinerziehende Mutter mit zwei noch nicht schulpflichtigen Kindern haben, dann sagen wir bewusst, dass man diese nicht alle 14 Tage sehen muss, vielleicht nicht mal jeden Monat. Da ist einfach das Geld das Problem. (...) Die Investition sollte lieber zu einem jungen Erwachsenen gehen, der gerade die Lehre abgebrochen hat. Lieber diesen alle 14 Tage sehen und schauen, wie man diesen unterbringen kann und mit welchen Hilfestellen man ihn verlinken kann.“ (SL, SD 3). Verschiedene Sozialdienste messen insbesondere den jungen Sozialhilfebeziehenden viel Priorität bei.

Diese Fallzuweisung und Unterteilung geschieht durch die Fallsteuerung. Sie weist spezifischen Klientengruppen gewissen Anspruch auf Beratung zu. Ein Sozialarbeiter: „Ich glaube, es ist möglich, sich Prioritäten zu setzen und so gezielt mit gewissen Personen in gewissen Dossiers und das vielleicht auch so abwechslungsweise differenziert zu arbeiten. Aber nicht mit allen auf einmal“ (SAR, SD 4). Dadurch könne zwar die Fallbelastung für die einzelnen Sozialarbeitenden anzahlmässig reduziert werden, jedoch verbleiben insbesondere jene Fälle, die mehr Unterstützung und Beratung fordern. Dies bestätigt auch ein Sozialarbeiter: „Sie haben ja jetzt versucht, dies etwas zu steuern, mit so Intakes und Verteilung und Zahlen und so, was allerdings (...) bedingt funktioniert.“ (SAR, SD 2). Die Arbeitsbelastung sei nicht in Fallzahlen messbar, erklärt er. „Und da ist sicher halt auch die Vernetzung ein wichtiger Punkt“ (SAR, SD 4). Zuletzt sei die Fallsteuerung und Differenzierung der Klienten und Klientinnen in Gruppen immer auch eine Handlungsfrage (SL, SD 4).

#### 7.4.3 Zusammenfassung

Um die Hilfe passgenau zu gestalten sowie die persönliche Hilfe differenziert nach Klientengruppen zu erbringen, arbeiten alle ausser einem untersuchten Sozialdienst mit einer Fallsteuerung. Die Sozialarbeitenden handeln zum einen nach dem Individualisierungsprinzip, zum anderen differenzieren sie die Hilfe nach Klientengruppen. Beeinflusst wird diese Arbeit jedoch von gesetzlichen Vorgaben und Einschränkungen aufgrund der Ressourcenlage, der Organisation des Sozialdienstes oder der Mitwirkung des Klienten bzw. der Klientin. Die Sozialarbeitenden befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen dem individuellen Eingehen auf den Klienten und gleichzeitiger Pflicht nach Gleichbehandlung

aller Sozialhilfebeziehenden. Da es aber ressourcenbedingt nicht möglich ist, auf jeden Sozialhilfebeziehenden einzeln einzugehen, ist eine gewisse Differenzierung nach Klientengruppen bzw. Fallsteuerung unabdingbar. Insbesondere jungen Erwachsenen und allgemein Sozialhilfebeziehenden mit grösserem Potential, für nachhaltige Ablösung würden Ressourcen im Sinne von Beratungen zugesprochen.

## 7.5 Analyse

Die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie zeigen, dass die Analyse durch Fachpersonen in der Fallaufnahme, in welcher die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse umfassend abgeklärt werden, im Hinblick auf eine nachhaltige Ablösung in vorrangige Leistungen bedeutend ist.

In den Fallakten wurden die schriftlichen Analyse- oder Abklärungsberichte untersucht. Zur Einstufung der Qualität wurden aus der Literatur Kriterien abgeleitet (Neuffer, 2009) und pro untersuchtem Dossier Punkte vergeben, wenn die Kriterien erfüllt waren. Ein Kriterium war beispielsweise, ob eine ganzheitliche Analyse der Probleme vorliegt, die sowohl Finanzen und rechtliche Fragen als auch berufliche, soziale und gesundheitliche Aspekte beinhaltet.

Die Untersuchung ergab, dass die Analyse durch Sozialarbeitende, in welcher die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse umfassend abgeklärt werden, signifikant ( $p < .05$ ) die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in vorrangige Sozialleistungen (z. B. Sozialversicherungen) erhöht. Dabei handelt es sich um einen starken Effekt (OR = 4.4 für Qualität mittel zu tief / OR = 6.9 für Qualität hoch zu tief). Die Wahrscheinlichkeit, nachhaltig in vorrangige Leistungen abgelöst zu werden, ist im Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit einer nicht nachhaltigen Wahrscheinlichkeit in der untersuchten Stichprobe 4.4- bzw. 6.9-mal höher. Der Zusammenhang zeigte sich jedoch nur für eine nachhaltige Ablösung in vorrangige Leistungssysteme. Eine Erklärung könnte sein, dass in der Analyse im Rahmen der Fallaufnahme der so genannten «Subsidiaritätsabklärung» eine besondere Bedeutung zukommt.

## 7.6 Ziel- und Handlungsplanung

Das Thema Ziele wurde bei den Gesprächspartnern in der qualitativen Teilstudie meistens gleichbedeutend mit Zielvereinbarungen diskutiert. Kontroverse Diskussionen wurden rund um das Festhalten von Zielvereinbarungen geführt, die nachfolgend als Beschreibung von, Kritik an sowie Weiterentwicklung von bzw. Alternativen zu Zielvereinbarungen dargelegt werden. Auch die quantitative Teilstudie befasst sich mit Ziel- und Handlungsplanung.

### 7.6.1 Umgang mit Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen, das Identifizieren und Festlegen von umsetzbaren Zielen für Sozialhilfebeziehende, sind ein zentraler Aspekt in der Zusammenarbeit von Sozialarbeitenden und Klientinnen, Klienten. Es gehe darum, dass man „überhaupt über dasselbe redet“, erklärt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 5). „[D]ort mal diesen Fokus so aufzutun und zu sagen, also jetzt arbeiten wir daran, was brauche wir dazu, welche Schritte braucht es, finde ich schon immer ein guter Schritt“ (SAR SD 5). Es sei ein nützliches Planungsinstrument, das Verbindlichkeit schaffe, ist aus einem anderen Dienst zu hören, „man



schaut es zusammen an und definiert es“ (SAR, SD 4) und halte das Resultat in der Regel schriftlich fest. Die Zielvereinbarung fördert die Vernetzung mit Institutionen und Personen, „die es braucht, ... dass sie dann die Sachen ... umsetzen können, die sie nicht selber schaffen“ (SAR, SD 3). Gerade bei Langzeitbezügern und -bezügerrinnen könne man mit kurzfristig formulierten Zielen kleine Erfolgserlebnisse ermöglichen, findet ein Mitarbeiter: „[E]s ist sehr wichtig, dass man auch kurzfristig, vielleicht einen Monat oder ... zwei Monaten ... das und das erreicht. Dass sie auch Erfolgserlebnisse haben. ... dass sie auf diesem langen Weg, den es ... gibt, auch Sachen haben, wo sie wissen, ja, jetzt habe ich mit meiner Sozialarbeiterin oder meinem Sozialarbeiter etwas ausgearbeitet, und jetzt habe ich das nach zwei Monaten erreicht“ (SAR, SD 3).

Zielvereinbarungen werden zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden ausgehandelt. Das heisst, der Wille des Klienten, der Klientin und die Erwartungen des Sozialdienstes sind in Einklang zu bringen. Sozialhilfebeziehende kämen oft nicht mit konkreten Zielen ins Gespräch, ist von verschiedenen Seiten zu hören. Ein Sozialarbeiter: „[M]anchmal wissen sie selber gar nicht so recht, was überhaupt ihr Ziel ist .... Eben, sich irgendwie über Wasser zu halten, sozusagen“ (SAR, SD 5). Wenn Sozialhilfebeziehende keine Ideen haben, machen Sozialarbeitende Vorschläge: „[D]ann gebe ich halt irgendwie meine Ideen. Und es ist eigentlich immer möglich, irgendetwas zu machen, auch mit Krankheit, dann ist es das Ziel, die Gesundheit zu verbessern“, erklärt ein Sozialarbeiter (SAR, SD 4). Der Wille müsse jedoch da sein, meint eine Sozialarbeiterin: „Wenn der Wille nicht so vorhanden ist, nehme ich es ... schnell als sehr aufwendig und schwierig wahr“ (SAR, SD 4). Dann sei es die Aufgabe, entgegnet eine andere Sozialarbeiterin, diese Person zu motivieren (SAR, SD 4). Gelingt dies nicht, tun sich Widersprüche auf. Ein Sozialarbeiter formuliert es so: „Es wird nicht von mir geplant, also vielleicht einfach ein Weg vorgeschlagen. Aber eben, einschlagen muss ihn dann der Klient selber“ (SAR, SD 3). Auch die Sozialdienst-Leitung nimmt auf die Formulierung von Zielen Einfluss, wie im Sozialdienst 3 erklärt wird. Der Sozialarbeiter komme mit einem Antrag in den Ausschuss. „Wir haben dann Fragen dazu und allfällig wird sein Entscheid gutgeheissen, mit eventuellen Ergänzungen und Anpassungen. Dann wird unterschrieben“ (SL, SD 3).

Manche Sozialarbeitende sind überzeugt, dass man mit allen Klientinnen und Klienten Ziele vereinbaren kann. Ein Sozialarbeiter: „[G]rundsätzlich kann man mit jeder Person ... zielgerichtet arbeiten ... und auch eine Zielvereinbarung machen. Ich versuche wirklich bei jeder Person“ (SAR, SD 4). Andere sehen vor allem die Nützlichkeit des Instruments bei bestimmten Zielgruppen, etwa den jungen Erwachsenen oder auch „bei Leuten, die etwas renitenter sind, bei denen man dann auch sagen kann, dass wir es festgelegt haben, ... es ist ihr Ziel“, erklärt eine andere Mitarbeiterin (SAR, SD 2).

Zielformulierungen sind in einen Prozess eingebunden und Pflichtbestandteil der Sozialhilfe (SAR, SD 2). Im Rahmen einer Verfügung werden Zielvereinbarungen und ein Situationsbericht gemacht (SAR, SD 3). Leistungsvereinbarungen (SD 4) oder Zusammenarbeitsverträge (SD 3) gehören zwingend dazu, über sie werden Anreize in Form von Integrationszulagen gesetzt. Konkret erhalten Klientinnen und Klienten im Sozialdienst 4 100 Franken Integrationszulage, wenn in der Leistungsvereinbarung eine Zielvereinbarung enthalten ist. Und die regelmässige Erneuerung von Zielvereinbarungen wird auch in der jährlichen Dossierkontrolle überprüft, ist aus mehreren Diensten zu hören (SAR, SD 5, SAR, SD 2). Die Aktualisierungsfrist für Zielvereinbarungen scheint jedoch zu variieren. So sind gemäss Auskunft

der Sozialarbeitenden die Zielvereinbarungen im Sozialdienst 5 und 3 bspw. auf 12 Monate, diejenigen im Sozialdienst 2 auf drei Monate ausgelegt. Bei der Art der Dokumentation passt man sich der Zielgruppe an. Ein Sozialarbeiter. „Also je nach Fall ist es sehr sinnvoll, diese Ziele schriftlich zu vereinbaren. In anderen Fällen reicht es schon, wenn man es einfach aus dem Gespräch heraus weiss, welche Ziele wir verfolgen“ (SAR, SD 2, siehe auch SAR SD 4).

#### 7.6.2 Kritik an Zielvereinbarungen

Es gab auch viele Stimmen, die sich kritisch zu Zielvereinbarungen äusserten. Vor allem Sozialarbeitende, aber auch eine Leitungsperson und zwei Sozialhilfebeziehende kritisierten, Zielvereinbarungen seien zu wenig flexible und zu wenig prozessorientiert, jedenfalls für gewisse Zielgruppen.

Die grundsätzliche Kritik betrifft den Realitätsbezug. Ein Sozialarbeiter verdeutlicht diesen an einem Bild: „Ich versuche zwar mit meinen Klienten zusammen durch die Zielvereinbarung irgendwie passgenau gegen das Tor zu schiessen, aber nach meiner Erfahrung passiert eben das, das Leben bringt plötzlich ein anderes Problem und wir merken dann, quasi, man hat zwar einen Penalty und alles aufgestellt und dann kommt irgendetwas, ein Seitenwind, und das Zeug fliegt da drüber und von längerfristiger Wirkung... es gibt dann eine kurzfristige Wirkung und irgendwie eine Verwirrung, je nachdem. Also, ich finde das ein sehr hohes Ziel, wo ich in meiner Erfahrung merke, da scheitert es (SAR SD 5). Er gehe lieber von mittel- oder kurzfristigen Zielen aus, weil diese für „ein Klientenleben“ realisierbarer seien. Eine Sozialarbeiterin meint, wenn es darum gehe, Zielvereinbarungen zu erstellen, dann „führt [das] immer zu komischen Situationen. Es hat so etwas nicht Natürliches. ... Es ist zwar dann festgelegt, die Leitung kann es anschauen, aber ich habe nicht das Gefühl, dass das mehr bringt, als wenn ich das sonst abmache“ (SAR SD 2). Das Leben sei viel zu dynamisch, als dass es in Zielvereinbarungen hineinpasste, meint ein Sozialarbeiter aus 1: „Ich denke, das ist ein Prozess mit den Klienten und ich finde das immer so ein bisschen komisch und nachher gibt es eine neue Partnerschaft und das haben sie nicht können planen ... Oder sie heiraten irgendwen im Iran und dann ist plötzlich eine Frau dabei... Und das verändert alles und was mache ich jetzt mit der Zielvereinbarung. Das Leben ist nicht so planbar“ (SAR SD 1). Eine Kollegin bestätigt, dass Zielvereinbarungen zwar ein praktisches Instrument für den Sozialdienst seien, aber eben ein aufgesetztes, man mache es, weil man müsse. „Wenn es vom Dienst so verlangt wird für alle Fälle, dass man es ein bisschen so pro forma macht unter Zeitdruck und dass dann im Nachgang die Zeit fehlt, dies zu erklären, ... Es hört sich auf eine Art professionell an und dies soll festgehalten werden“ (SAR, SD 1). In 4 meint ein Sozialarbeiter, das Instrument sei abgeschriebe, „vergiss es, das ist schon lange gestorben, oder hat noch nie existiert“ (SAR SD 4). Auch anderswo sagt eine Sozialarbeiterin: „Ich arbeite ... ohne Zielvereinbarung. ... Mehrheitlich sind das ja dann die Ziele, die ich wie vorgebe und so ist das nur das, was ich vorgebe. .... Ich finde es nicht ein nützliches Instrument zum Zusammenarbeiten. Ich kann anders zielgerichtet arbeiten, also ich halte das fest auf Papier und überprüfe das“ (SAR, SD 1). Zielgerichtetes Arbeiten und Zielvereinbarungen seien zwei komplett verschiedene Dinge, ist von mehreren Seiten zu hören (bspw. SAR SD 1).

Neben der grundsätzlichen Kritik gibt es auch spezifische Aspekte der Zielvereinbarung, die hinterfragt werden. Arbeiten mit Zielen sei etwas Kulturspezifisches, das nicht alle Sozialhilfebeziehende gewohnt seien, meint eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 3). Die Klienten seien überfordert, „weil sie selbst

auch nicht gewöhnt sind, sich mit sich selber so auseinander zu setzen und sich Ziele zu setzen“ (SAR SD 1). Für gewisse Zielgruppen seien Zielvereinbarungen besonders ungeeignet, beispielsweise Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, findet eine Sozialarbeiterin. „[D]ass ich zwar jedes Jahr diese Zielvereinbarung machen muss, aber eigentlich könnte man es auch sein lassen, weil sie so krank sind, dass sie eigentlich nur noch auf den IV-Bescheid warten und dann schreibt man halt rein, dass sie ... bei der IV etwas mitmachen sollen, aber eigentlich ist das kein zielgerichtetes Arbeiten mehr“ (SAR, SD 5). Eine andere Gruppe sind die älteren Menschen, die keine Aussicht auf Arbeitsintegration mehr haben und bei denen es eher darum geht, dass ihre Gesundheit stabil bleibt (SAR SD 5, siehe auch SAR SD 2). Es gibt auch die Gruppe derjenigen, die „immer wieder erfahren mussten, dass es nicht gelingt, ... Sie haben einfach schlechte Karten. Das kann bei einer Wohnungssuche sein, oder, wo die Leute zum Beispiel irgendwie in einer Wohnung sind, wo es extrem ‚nüchetelet‘, möchten gerne in eine andere Wohnung und ... bekommen immer wieder Absagen, weil sie einfach beim Sozialdienst sind“, sagt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 3). Wenn ein Mensch über Jahre immer wieder solche Erfahrungen mache, „dann hängt er irgendeinmal auch ab“ und interessiere sich nicht mehr für Zielgespräche (SAR, SD 3). Es gebe Klienten, die „wir langfristig mit Sozialhilfe unterstützen, über Jahre hinweg und wo es keine Aussicht gibt auf einen Job. Das ist auch die Realität. Und das muss man auch akzeptieren. Und das blendet man doch ein bisschen aus“, wendet eine Sozialarbeiterin kritisch ein (SAR SD 1).

Weiter wird die Meinung vertreten, dass es im Zwangskontext der Sozialhilfe nicht möglich sei, gemeinsam Ziele zu definieren. Ein Sozialarbeiter: „Ja eben, eigentlich ginge es darum, was ihre Ziele sind, wo sie hin wollen, was sie erreichen möchten und auf der andern Seite ist halt der Rahmen sehr klar vorgegeben und das Ziel ist eigentlich, jemanden ablösen zu können, auch durch Arbeitsaufnahme. Oder einfach, ja meist hat man ja selber auch Ziele vor Augen, wo der Fall hingehen sollte und deshalb finde ich es manchmal etwas schwierig dort... Sie machen halt einfach, was sie müssen, weil sie ja müssen. Aber ich denke für eine gute Zusammenarbeit wäre es auch wichtig, dass sie einen Sinn darin sehen und dass sie halt auch zusammenarbeiten wollen und auch, dass sie ihre Ziele sehen wirklich umsetzen können“ (SAR SD 6). Eine Leitungsperson aus 6 teilt die Skepsis. Er meint, Zielvereinbarungen seien gesetzlich vorgeschrieben, würden aber dem methodisch guten Arbeiten widersprechen, „[s]o eine Beschreibung von ihren Pflichten aber auch die von uns ... und ich habe das Gefühl, die haben nicht so eine Wirkung, die Zielvereinbarungen. Vor allem bei den jungen Leuten. Die wollen da kaum eine Kopie von dem“ (SL, SD 6, siehe auch SAR SD 1).

Nicht zuletzt wird der Aufwand für die Formulierung von Zielen kritisiert. Ziele bräuchten eine enge Begleitung und die könne man auf dem Sozialdienst mit den vorhandenen Ressourcen nicht leisten (SAR SD 5). Der Zeitplan, nach drei Monaten eine Zielvereinbarung zu formulieren, sei nicht einhaltbar (SAR, SD 2, siehe auch SAR SD 4).

Die zwei Sozialhilfebeziehenden, die sich zu Zielvereinbarungsgesprächen äusserten, erlebten diese unterschiedlich, der eine positiv, der andere kritisch. Letzterer erzählte: „[D]a wurde man immer gefragt, was mein Ziel sei. Da musste ich einfach immer wieder sagen, dass ich wieder gesund werde. Mehr kann ich nicht. Es nimmt mich niemand so, es stellt mich niemand an und immer wieder Spitalaufenthalte. Das hat mich am Anfang etwas genervt, ich musste immer wieder das gleiche sagen“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D).

Die kritischen Stimmen richten sich nicht gegen zielgerichtetes Arbeiten, sondern explizit gegen das Arbeitsinstrument Zielvereinbarungen. Stellvertretend für viele steht die Äusserung eines Sozialarbeiters: „[I]ch bin sehr zielgerichtet unterwegs und die Klienten selber, die sind ja sehr zielgerichtet unterwegs und haben die gleichen Ziele wie wir. Die Mehrheit der Klienten, die will nicht auf immer und ewig Sozialhilfe, das ist so, das klar vor einem liegende Ziel, die Minderung der Sozialhilfe, einen Job finden, das ist völlig klar bei den meisten. Und dann muss ich das nicht irgendwo verschriftlichen. Da kann man mit den Leuten einfach zusammenarbeiten und schauen, was geht und was geht nicht“ (SAR SD 1). Es gehe weniger ums Formulieren von Zielen als darum, Klientinnen und Klienten in ihrem Prozess zu begleiten.

### 7.6.3 Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen

In fast jedem Sozialdienst ist man dazu übergegangen, die Zielvereinbarungen weiterzuentwickeln. Entweder hat sich ein eigenes Verständnis von Zielvereinbarungen durchgesetzt, man wendet sie nur in Teilbereichen an oder hat sie konkret weiterentwickelt.

Ein eigenes Verständnis von Zielvereinbarungen zu entwickeln bedeutet, präzisere Begriffe zu verwenden. In 5 beispielsweise haben Zielvereinbarungen keinen langfristigen Charakter mehr, wie eine Leitungsperson erläutert: „Früher hat das Ziel immer geheissen ‚Ablösung von der Sozialhilfe‘. Das steht nirgends mehr als Ziel und muss man nicht aufschreiben, das ist so oder so letztendlich das Ziel. Dort sind wir in kleinen Schritten und erreichbaren Zielen unterwegs... Bei dem einen z.B., dass er regelmässig zum Termin kommt oder sich zumindest abmeldet... Oder bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen Ziele im Bereich von Nacherziehung“ (SL, SD 5). Statt um Ziele ginge es eigentlich um Teilschritte, meint auch eine Sozialarbeiterin aus 3: „Es sind dann nicht Ziele, dieses Monats oder zwei, drei Monate, sondern... mehr so ein Teilschritt, eine Aufgabe... welche dann manchmal ... ein wenig ein Erfolgserlebnis bringt“ (SAR, SD 3). Ein Teilschritt könnte sein, den Lebenslauf zu verbessern oder pünktlich an ein Gespräch zu kommen, ein eigentliches Ziel sei das aber nicht, gibt sie zu bedenken. Im Sozialdienst 6 ist man bei gewissen Sozialhilfebeziehenden dazu übergegangen, von Erhaltenszielen zu sprechen: „Da ist eigentlich das Maximum schon fast rausgeholt, die arbeiten teilweise sogar schon 100 Prozent oder sind mit Familienbetreuung eingespannt. Da kann man manchmal gar nicht mehr viel erreichen. Klar wäre ein anderer Job mit höherem Einkommen besser. So ja, die lade ich dann auch nicht die ganze Zeit ein. Die sollen einfach die Zeit haben, das weiterhin zu machen“ (SAR SD 3).

Anderorts werden Zielvereinbarungen nur noch teilweise als Arbeitsinstrument eingesetzt, etwa in 1: „[W]ir haben Zielvereinbarungen immer noch betreffend die Auszahlung von Situationsbedingten Leistungen, zum Beispiel für Leute, die gewisse Weiterbildungen machen wollen, müssen wir Zielvereinbarungen immer noch machen“ (SAR SD 1). Ansonsten brauche man das Dokument nicht mehr.

Nicht zuletzt ist man zu anderen Instrumenten übergegangen oder hat Zielvereinbarungen weiterentwickelt. Eine Sozialarbeiterin in 2 berichtet, dass für sie der Situationsbericht wertvoller sei: „Also wir machen ja noch diese Situationsberichte. Dort hingegen habe ich das Gefühl, dass es mir dann etwas bringt. Wenn ich dann das Ganze nochmals schreibe und merke, oh das sollte man noch .... Das erlebe ich ... hilfreicher als die Zielvereinbarungen, die ich alle drei Monate oder jedes halbe Jahr wieder überprüfen sollte“ (SAR SD 2). In 1 gibt ein Sozialarbeiter zu bedenken, dass sich die Formulierung

von Zielvereinbarungen eigentlich durch die Fallsteuerung weitgehend erübrigt: „[W]ir haben ja die Fallsteuerung ... und in den ersten beiden Kategorien werden die Ziele abgeklärt, und das ist alles im rechtlichen Rahmen nach dem Sozialhilfegesetz-Artikel und das ist alles in dem Standard enthalten. Und von dem her haben wir eigentlich eine Zielvereinbarung“ (SAR SD 1). Für die Klientinnen und Klienten, die über zwei Jahre beim Sozialdienst sind, führte man in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz ein sogenanntes „Coping-Projekt“ zur Definition eines eigenen Prozesses durch: „Dort haben wir auch so einen Ablauf, wo es ... darum geht, in Kooperation zusammen eine Fragestellung zu entwickeln und nachher Ziele aufzustellen und diese dann später auszuwerten“ (SAR SD 1). Dieser Prozess sei in einer Broschüre festgehalten. In 5 hat die Fallsteuerung, die man am Einführen ist, ebenfalls Einfluss auf die Zielvereinbarungen von Langzeitbezügler und -bezüglerinnen: „Das ist dann die Zielvereinbarung, die ‚Stabilisieren‘ heisst. Jemand, der pro Jahr noch ein bis zwei Gespräche erhält, und wir schauen, dass die Leute irgendwo angehängt werden, wenn sie mehr benötigen“ (SL, SD 5).

In 6 ist man schliesslich daran, die Zielvereinbarungen in Richtung Handlungsplan weiterzuentwickeln. Die Vermischung der Ziele der Sozialhilfebeziehenden mit den Anforderungen des Sozialdienstes in Verbindung mit der Unterschrift sei problematisch. Eine Sozialarbeiterin: „Ich bin mit einer Kollegin dran, alles ein wenig zu überarbeiten, wie ... der Sozialdienst ... mehr auf die Klienten eingehen kann mit diesen Zielen...“ (SAR SD 6). Der Handlungsplan kopple somit die Leistungen, die zu erbringen seien, um eine Integrationszulage zu erhalten, ab von den Zielen, die Sozialhilfebeziehende verfolgten und die Gegenstand der Beratungsgespräche seien: „[Der Handlungsplan ist] abgekoppelt davon, was beispielsweise Leistungen sind, die man erbringen muss, um eine Integrationszulage zu erhalten oder ja, was so die Sachen sind, die der Sozialdienst erwartet, dass vielleicht eben auch die finanziellen Folgenden abgedeckt sind“ (SAR SD 6).

Das Unbehagen mit Zielvereinbarungen und die Versuche, diese weiterzuentwickeln, widerspiegelt vielleicht ein dahinterliegendes, grösseres Problem: dass Veränderungsprozesse oft langfristig sind, und, dass diese in der Sozialhilfe eigentlich keinen Platz haben. Eine Sozialarbeiterin bringt es auf den Punkt: „[D]ie Leute brauchen in der Regel, das ist meine Erfahrung, viel, viel länger Zeit, als wir ihnen zugestehen würden, müssen, können, dürfen“ (SAR, SD 3). Zielvereinbarungen können dieses Problem nur angehen, aber nicht lösen.

#### 7.6.4 Ziel-/Handlungsplanung in der quantitativen Teilstudie

Die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie bestätigen, dass Ziel- und Handlungsplanungen ein heikler Schritt im Unterstützungsprozess sind. In den Fallakten wurde Ziel- und Handlungsplanungen in Kombination untersucht, als Quellen dienten Dokumentationen in Zielvereinbarungen, Handlungsplanungen, Intake-Berichten oder Aktennotizen. Zur Analyse der Qualität von Ziel- und Handlungsplanung wurden vorgängig aus der Literatur definierte Kriterien herangezogen und Punkte vergeben, wenn diese erfüllt waren (Neuffer, 2009). Ein Kriterium für ein Beratungsziel war zum Beispiel, dass ein angestrebter Zustand definiert ist, der sich auf einen konkreten Problembereich bezieht.

Man stellte fest, dass in annähernd der Hälfte aller untersuchten Dossiers kein einziger schriftlicher Eintrag zu Ziel- und Handlungsplanung in den Fallakten vorhanden war ( $n = 95$ ). Die Analyse ergab weiter, dass bei Fällen mit einer mittleren Ausprägung der Ziel- und Handlungsplanung die relative

Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge erhöht war ( $p < .05$ ; OR = 2.8). Mit anderen Worten ist die Wahrscheinlichkeit, nachhaltig in die Selbstsorge abgelöst zu werden, im Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit, nicht nachhaltig abgelöst zu werden, bei diesen Fällen 2.8-mal höher. Der Zusammenhang zeigte sich jedoch nicht für nachhaltige Ablösungen in vorrangige Leistungen (z.B. Sozialversicherungen) oder bei besonders hoher Ausprägung der Ziel- und Handlungsplanung.

#### 7.6.5 Zusammenfassung

Ein wesentlicher Teil der Gespräche aller Akteursgruppen drehte sich um Zielvereinbarungen. Manche Sozialarbeitende schätzen sie als Planungsinstrument, mit dem kurz- und mittelfristige Umsetzungsschritte definiert werden, die zu kleinen Erfolgserlebnissen führen. Gewisse sind überzeugt, dass sie auf alle Klientinnen und Klienten angewandt werden können. Andere verwenden das Arbeitsinstrument kaum, beanspruchen aber dennoch, zielorientiert zu arbeiten. Damit meinen sie, dass Zielformulierungen auch ohne das Arbeitsinstrument Zielvereinbarungen ein wichtiger Bestandteil der Beratungen sind. Die kritischen Sozialarbeitenden fanden, dass Zielvereinbarungen zu wenig flexibel und prozessorientiert seien, jedenfalls für gewisse Zielgruppen wie bspw. Menschen mit Gesundheitsproblemen oder junge Erwachsene. Es sei für Kontrollzwecke ein praktisches Instrument für die Sozialdienst-Leitung, aber nicht für die Beratungsgespräche.

In fast jedem Sozialdienst ist man dazu übergegangen, die Zielvereinbarungen weiterzuentwickeln, indem man sie beispielsweise eigens interpretiert, bspw. von „Erhaltenszielen“ bzw. „Stabilisieren“ spricht oder Zielvereinbarungen weitgehend über die Fallsteuerung definiert. Im Sozialdienst 6 ist man daran, einen Handlungsplan als alternatives Instrument zu entwickeln. Dieser koppelt Leistungen, die der Sozialdienst von Klientinnen und Klienten erwartet, von den Zielen der Sozialhilfebeziehenden ab.

Die quantitative Teilstudie zeigt, dass Ziel- und Handlungsplanung einen signifikanten Einfluss mit mittlerem Effekt auf nachhaltige Ablösung in die Selbstsorge aufweist.

### 7.7 Berufliche Integration

Die berufliche Integration von Sozialhilfebeziehenden ist der Kernauftrag der Sozialhilfe. Es ist daher nicht erstaunlich, dass sich alle befragten Akteursgruppen in der qualitativen Teilstudie zu diesem Thema äussern. Dabei drehen sich die Gespräche einerseits um Massnahmen für die Integration in den Arbeitsmarkt, andererseits um die Bedeutung von Aus- und Weiterbildungen für die berufliche Integration. Nicht zuletzt geht es aber auch um die Erfahrungen mit Arbeitsintegrationsprogrammen. Diese werden wertschätzend aber auch kritisch beurteilt und Alternativen zu Programmen entwickelt. Auch die quantitative Teilstudie befasst sich mit der Wirkung von beruflichen Integrationsmassnahmen.

### 7.7.1 Massnahmen zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt

Wie berufliche Integration durch den Sozialdienst und Sozialarbeitende zu fördern ist, ist Gegenstand aller Gespräche. Ein wichtiger Grundsatz sei das Individualisierungsprinzip, dass es zwar immer um berufliche Integration gehe, dass aber der Weg dorthin von Fall zu Fall variere. „Da ist die Erwartung bei jedem Sozialdienst, dass man passgenau, differenziert und fallbezogen arbeitet...“, meint ein Sozialarbeiter (SAR, SD 2). Ein weiterer Grundsatz ist die Förderung der Selbstverantwortung von Klientinnen und Klienten, wie ein Sozialdienst-Leiter erklärt: „Da ist ja auch immer eine grosse Gefahr, dass man alles für die Leute macht und ihnen alles abnimmt und die administrativen Geschichten übernimmt von den Sozialhilfebeziehenden, weil es viel einfacher geht und weniger kompliziert ist, aber man die Leute extrem aus der Verantwortung rausnimmt“ (SL, SD 1). Die Selbstverantwortung nicht zu untergraben, sondern zu stärken sei ein wichtiger Faktor für eine gelungene Ablösung, zeigt sich der Sozialdienst-Leiter überzeugt. Ein weiterer Aspekt ist die Zusammenarbeit mit Arbeitsvermittlungsgesellschaften. In 4 wird der Kontakt zur Wirtschaft nicht direkt, sondern über diese Organisationen hergestellt, weil man bewusst versucht, der Stigmatisierung von Sozialhilfebeziehenden auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Der Leiter erklärt: „Wir wollen ... nicht, dass diese Leute in erster Linie als Sozialhilfebeziehende wahrgenommen werden. Wenn das A.B. geht, ist das ein Arbeitsintegrationsbetrieb. .... die haben Leute aus den verschiedensten Bereichen, nicht nur von uns. Das ist für unsere Leute kein Nachteil. Dass derjenige, der dort den Kontakt hat, nicht als Sozialhilfe wahrgenommen wird“ (SL, SD 4).

Viele sind jedoch überzeugt, dass der Sozialdienst nicht alleine die Verantwortung für berufliche Integration von Sozialhilfebeziehenden tragen kann. Denn auf dem Arbeitsmarkt fehlen zunehmend geeignete Arbeitsplätze. Es fehlen die Nischenarbeitsplätze, „so Regalauffüllen oder irgendwo so Hilfsmöglichkeiten“, sagt eine Sozialarbeiterin aus 5. (SAR, SD 5). Der Sozialdienst sei auch zu wenig vernetzt mit den entsprechenden Betrieben. Man habe Leute, die wirklich arbeiten wollten, bekräftigt auch ein Mitarbeiter aus 1, aber es fehle an Angeboten und auch an Vermittlungsstellen, „wo sich die Leute hinwenden können, die ihnen helfen und unterstützen...“ (SAR, SD 1). Zunehmend bestünde ein Konkurrenzkampf um diese begehrten Nischen, meint auch der Sozialdienst-Leiter aus 6. Nicht nur der Sozialdienst versuche, solche Stellen zu vermitteln, auch die IV sei daran, für die jungen Erwachsenen brauche man solche Stellen und auch das RAV wolle diese belegen. Trotzdem gebe es noch Nischen, die nicht genutzt seien, sagt eine Leitungsperson, beispielsweise der Landwirtschaftsbereich (SL, SD 6).

Angesichts der fehlenden Nischenarbeitsplätze sei ein Schlüssel für die Integration, „dass die Arbeitgeber irgendwo bereit sind, Leute aufzunehmen, die nicht 100 Prozent alle Voraussetzungen vom ersten Arbeitsmarkt erfüllen“, erklärt eine Leitungsperson. „Wenn dies nicht der Fall ist, dann können wir noch so ‚rübeln‘, ... Man muss für gewisse Leute einfach Arbeitsplätze haben oder bereit sein, Abstriche zu machen. Da braucht es wahrscheinlich Flexibilisierung von verschiedenen Seiten. Es braucht Bereitschaft von Arbeitgeber aber auch einen Rahmen von der öffentlichen Hand und auch Mittel, dass man diese gezielt einsetzen kann, dass sich so Leute im ersten Arbeitsmarkt halten können“ (SL, SD 1). Der Sozialdienst könne die Arbeitsintegration nicht alleine tragen, zeigt sich der Leiter auf dem Sozialdienst in 4 überzeugt (SL, SD 4): „Da ist auch die Politik für mich ein wichtiger Partner. Da sind eher die kantonalen und interkantonalen Netzwerke, die zu pflegen sind“ (SL, SD 4).

Viele Sozialhilfebeziehende erzählen in den Fokusgruppengesprächen, wie sie die Unterstützung des Sozialdienstes bei ihrer Arbeitssuche erlebten. Manche davon waren positiv, andere kritisch. Zu den positiven Berichten gehörte diejenige eines ausländischen Sozialhilfebeziehenden, der Taxifahrer werden wollte: „Der Sozialdienst hat mir geholfen, den Ausweis als Taxifahrer zu machen“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Er begann mit 50 Prozent, und der Sozialdienst zahlte ihm den restlichen Teil. Eine ehemalige Hausfrau berichtete, wie ihr die Sozialarbeiterin nach der Trennung von ihrem Mann beim beruflichen Wiedereinstieg half: „Sie hat mir gezeigt, dass es nicht aussichtslos ist. ... Sie hat mit mir Schritt für Schritt geschaut, .... wie es weitergeht. Wie ich Bewerbungen schreiben kann. Sie hat mich übers RAV dann zu einem Kurs angemeldet, damit ich wieder up to date bin mit Bewerbungen schreiben“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A.). So habe sie Arbeit gefunden, zuerst stundenweise, wobei der Sozialdienst den Ausgleich zahlte.

Manche Sozialhilfebeziehende haben eine tatkräftigere Unterstützung vom Sozialdienst erwartet und zeigen sich enttäuscht, wie ein ehemaliger Klient erzählt: „Man muss selber schauen. ... Gehe selber zum RAV, gehe dorthin und dorthin. Es wird verlangt, so eine grosse Liste dort und dort. ... ich glaube, sie sollten es mehr unterstützend machen“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A). Die Selbstverantwortung erlebte dieser Klient als grosse Last. Eine andere Klientin, die selbständig einen Coiffeursalons betrieb, wünschte sich mehr Flexibilität vom Sozialdienst: „Um dann ein Geschäft aufzubauen, ... man braucht vielleicht einen Spielraum von 8'000 Franken und nicht 4'000 Franken. Sonst kommt man dann vielleicht nach zwei Monaten, wenn die ersten Rechnungen kommen, schon wieder“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A.). Glücklicherweise erhielt sie ein zinsloses Darlehen aus der Familie, sie hätte sich dies jedoch vom Sozialdienst gewünscht.

### 7.7.2 Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung ist ein Schlüssel für die Existenzsicherung. Fehlt eine Ausbildung, so erlebt man auf dem Arbeitsmarkt Nachteile. So sagt ein Sozialarbeiter aus 1: „Ich denke mir, Vorausbildung ist ganz wichtig, EFZ, EWA-Ausbildungen, den Leuten klarmachen, dass wenn sie irgendwie eine Erstausbildungen haben, mit der sie nicht zufrieden sind und irgendwie im Arbeitsmarkt drin sind oder ein Gewerbe, welches ihnen gar nicht zusagt, eine Zweitausbildung ... machen, wenn es keine Stipendien mehr gibt. Ich denke halt, Ausbildung ist der Schlüssel...“ (SAR, SD 1). Aus derselben Überzeugung heraus meinen Leitungspersonen des Sozialdienstes 4, der Bildung müsse mehr Chancen gegeben werden. In 4 sei die Hälfte der alleinerziehenden Haushalte in der Sozialhilfe, dies sei langfristig dramatisch und müsse über Bildungsanstrengungen angegangen werden. Daher habe man sich für die Zukunft vorgenommen, Bildung und Bildungsfinanzierung zu verstärken und die Schnittstellen zu Bildungseinrichtungen in umfassender Weise zu pflegen. Damit ist nicht nur Aus- und Weiterbildung, sondern auch der Frühbereich und die Schule ebenso wie die Übergänge von der Schule zur Berufsbildung und zur Arbeitsstelle gemeint.

Aus mehreren Sozialdiensten ist zu hören, dass Aus- und Weiterbildung durchaus finanziert wird, jedoch nur unter gewissen Bedingungen. Dies ist zum einen die Aussicht auf Ablösung. „Wir zahlen nur eine Weiterbildung, wenn die Chance besteht ..., dass es zu einer Existenzsicherung führt“, sagt der Sozialdienst-Leiter aus 5. Beispielsweise, wenn jemandem ein Arbeitsvertrag in Aussicht gestellt wird, der an die Bedingung geknüpft ist, dass ein Kurs belegt wird. Auch der Leiter aus 1 sagt, dass Aus-



oder Weiterbildungen unterstützt werden: „Wenn das indiziert ist und klar, dann machen wir das“ (SL, SD 1). Man habe beispielsweise einmal einem Staatsangehörigen aus der Türkei eine Fachhochschule finanziert, oder es würden auch Staplerkurse finanziert. Jedoch sei dies jeweils an gewisse Bedingungen geknüpft: „... innerhalb von drei oder sechs Monaten nach Abschluss von diesem Kurs braucht es ... ein gewisses Einkommen, das aus dem Kurs heraus generiert wird“ (SL, SD 1). Andernfalls käme eine Rückerstattungspflicht zum Zug, „in der Regel ist es ein Drittel, Grössenordnung immer 300 bis 500 Franken...“ (SL, SD 1). Die Finanzierung der Weiterbildung wird über Situationsbedingte Leistungen beantragt und mit Klientinnen und Klienten via Zielvereinbarungen geregelt, erklärt ein Sozialarbeiter (SAR, SD 1). Die Klientinnen und Klienten seien in der Regel bereit, eine Eigenleistung zu erbringen, so die Erfahrung des Leiters. Auch die IV biete Umschulungen an, ist vom Sozialdienst-Leiter aus 6 zu hören.

Für Sozialhilfebeziehende ist die Möglichkeit, Ausbildung oder Weiterbildung im Rahmen der Sozialhilfe zu machen, ein wichtiges Thema. Gleich mehrere äusserten sich dazu mit Beispielen, wie sie diese Chance erlebten. Ein positives Beispiel ist dasjenige einer Klientin, welche wegen der Erkrankung ihres Ehemannes für das familiäre Einkommen verantwortlich wurde und bei der Erfüllung dieser Aufgabe Unterstützung durch den Sozialdienst erfuhr. Sie erzählte: „Zum Beispiel habe ich ihr [der Sozialarbeiterin] gesagt, dass ich gerne mit Kindern arbeite. Da sagte sie mir, dass man da Kurse machen kann. Dann habe ich den Spielgruppenleiterin-Kurs gemacht“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Zehn Jahre arbeitete sie als Spielgruppenleiterin, aber weil das Einkommen für die Deckung der Kosten nicht ausreichte, blieb sie weiterhin von der Sozialhilfe abhängig. Deshalb begann sie im Altersheim zu reinigen und entdeckte so die Pflege als Betätigungsfeld. „Und dann habe ich das dem Sozialdienst gesagt, und sie fand, das wäre super, den [SRK]-Kurs [Pflegehelferin] zu machen“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Das Beispiel ist zwar positiv, zeigt zugleich aber die Grenzen auf, denn offenbar war in besagtem Fall der Sozialdienst nicht bereit, den Kurs zu zahlen und die Sozialhilfebeziehende nicht in der Lage, die Kurskosten zu übernehmen. Man einigte sich letztlich darauf, dass der Sozialdienst bevorschusste und die Klientin den Kurs in Raten abzahlte.

Enttäuscht äussert sich ein Sozialhilfebeziehender, der in Erstausbildung Anlagenapparatenbauer ist, sich jedoch umschulen wollte und zurückgewiesen wurde mit dem Verweis: „Sie sagten nein, wir sind keine Bank, die investiert“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Oft sind fehlende Ausbildungen mit grundlegenden Probleme verbunden, wie es das Beispiel einer Fokusgruppenteilnehmerin zeigt, welche zwar gewillt ist und die Möglichkeiten hat, eine Weiterbildung anzufangen, jedoch gesundheitlich nicht in der Verfassung ist, diese anzutreten. Zuerst sei ein Klinikaufenthalt angesagt, habe man ihr auf dem Sozialdienst empfohlen: „[S]ie haben gesagt, dass das schon eine Möglichkeit wäre. Aber ich sollte jetzt einfach zuerst einmal in die Klinik gehen, um einfach zuerst auch sonst meine Sachen anzuschauen“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D.).

Ein letztes Beispiel zeigt, dass die Möglichkeit für Aus- und Weiterbildungen auch vom Verhandlungsgeschick abhängen. So berichtet ein Sozialhilfebeziehender, dass man ihm die Autoprüfung zuerst nicht bezahlen wollte, dass der Sozialdienst aber ein Einsehen hatte, als er nachweisen konnte, dass die vielen Absagen auf seine Bewerbungen der fehlenden Autoprüfung geschuldet seien. „[U]nd jetzt habe ich sie so weit gebracht, dass sie mir die Autoprüfung bezahlen“, berichtet er (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B.).

### 7.7.3 Arbeitsintegrationsprogramme

Ein kontroverses Thema in den Interviews und Gesprächen sind die Beschäftigungs- und Integrationsangebote der Sozialhilfe (BIAS), oft einfach auch Arbeitsintegrationsprogramme genannt. Diese Massnahmen und Angebote zum Wiedereinstieg von Sozialhilfebeziehenden in den Arbeitsmarkt wenden einige Sozialdienste systematisch an, andere tun es ganz gezielt. Sowohl Fachpersonen wie Sozialhilfebeziehende wünschen sich aber mehr Angebote. Auch die interinstitutionelle Zusammenarbeit gestaltet sich auf jedem Sozialdienst anders. Die befragten Sozialhilfebeziehenden erlebten diese mehrheitlich unterstützend.

Die Mehrheit der befragten Sozialdienste weist erwerbsfähige Sozialhilfebeziehende systematisch Arbeitsintegrationsprogrammen zu. Der Sozialdienst-Leiter aus 5 begründet dies folgendermassen: „Vom Intake her ist es so, dass wir versuchen, die Leute möglichst rasch irgendwo anzuhängen in ein BIAS. (...) Das ist bei uns, wie es das Gesetz, der Gesetzgeber oder die Politik will. Das ist unser Auftrag. (...) Wir fordern ... eine Gegenleistung, weil wir überzeugt davon sind, eben eine Haltung. Die Leute werden dazu angehalten, respektive müssen daran teilnehmen, weil wir davon ausgehen, dass dies wirkt. Es bringt schon einmal Tagesstruktur, aber das ist nicht das einzige...“ (SL, SD 5). Auch in 6 werden alle erwerbsfähigen Klientinnen und Klienten einem Programm zugewiesen, wie die Leitungspersonen erklären. Man verspricht sich, „[d]ass sie wieder lernen pünktlich zu sein und im Alltag arbeiten zu gehen. Einfach wieder in einen Rhythmus kommen. (...) Also am Morgen aufstehen. Arbeiten gehen, dass der neue Chef Anweisungen gibt, und solche Sachen“ (SL, SD 6). Ein Vorteil von Programmen sei, dass Sprachkurse angeboten würden, heisst es in 1 (SAR, SD 1). Deshalb versuche man Personen mit Sprachschwierigkeiten zu motivieren, daran teilzunehmen. Von der Teilnahme an Integrationsprogrammen verspricht man sich somit Arbeitswille, Stabilisierung im Alltag, Kooperationsbereitschaft, Befähigung ebenso wie die Gegenleistung für wirtschaftliche Hilfe.

In 1 weist man jedoch nicht alle, sondern gezielt Klientinnen und Klienten einem Programm zu. Dies ist zum Beispiel bei denjenigen jungen Erwachsenen der Fall, die in die Sozialhilfe kommen, um „mal schnell in ein Sicherungssystem reinzuhängen“, wie es der Sozialdienst-Leiter erklärt (SL, SD 1). „[S]ie bekommen das Geld jeden Monat, es ist nicht viel, aber man bekommt das Geld. Sie ‚rübeln‘ so etwas rum, sind etwas da, nicht verbindlich, hängen rum“ (SL, SD 1). Solche Personen weist man gezielt einem Programm zu „mit einer klaren Weisung und sagt, das und das muss sein. Wenn das nicht, dann ... diese Dings fahren mit den Kürzungen und zum Teil mit der Einstellung von der Sozialhilfe“ (SL SD 1). In solchen Fällen seien auch Testarbeitsplätze wertvoll, meint er. Man habe auf dem Sozialdienst 1 damit gute Erfahrungen gemacht. „Da haben wir zum Teil gleich am Anfang, wo wir gleich gesehen haben, das ist jetzt jemand, der kommt zum Reinhängen und wir zugewiesen haben. Da haben wir nie mehr etwas gehört, die haben relativ schnell wieder einen Job gefunden im ersten Arbeitsmarkt“ (SL, SD 1). Je nach Klientin oder Klient brauche es mehr Druck oder mehr ressourcenorientierte Fallführung, so sein Fazit.

Die Mehrheit der befragten Sozialdienste wünscht sich jedoch mehr Programmplätze. Man habe zu wenig Programmplätze und sei zu wenig mit diesen vernetzt, heisst es in 5. (SAR, SD 5). In der Region seien zu wenig Plätze vorhanden, beklagt man in 6, und ein Ausbau sei nötig (SL, SD 6). Auch im ur-

banen 2 kritisiert man die fehlenden Plätze, insbesondere für junge Erwachsene. Der Leiter: „Da müssten wir mehr davon haben. Das ist einfach so. Wir haben, wie alle anderen auch, ein eingeschränktes BIAS-Kontingent. (...) Wartezeit junge Erwachsene, vier Monate. Zuerst prügeln wir diese, in Führungszeichen, so weit, dass sie es einsehen und dann warten wir vier Monate. Da beginnt man wieder bei null. Das kann nicht sein und das ist in der Regel so. Und wenn man... von schneller Ablösung und Kosteneinsparung spricht, wäre das echt dieser Punkt, an dem man schnell kommen muss mit den Angeboten“ (SL, SD 2). Auch in 4 reichen die Plätze nicht, erklärt ein Leiter: „Wir können maximal 500 Leute in ein Programm schicken pro Jahr. (...) Wir haben etwas über 200 Jahresplätze. Mehr haben wir einfach nicht. Mehr Geld ist nicht da. (...) Der Ressourcenmangel in diesen Bereichen ist schon der weitere Hebel“ (SL, SD 4). Auch ein Sozialhilfebeziehender wünscht sich mehr Ressourcen für die Arbeitsintegration: „Also mir ist vor allem wichtig, dass der Sozialdienst wieder mehr Mittel gibt für die Integration. Ich mache ein kleines Beispiel. Ich war eine Zeit lang krank und konnte nicht arbeiten. Aber als ich wieder gesund war, habe ich selber eine Stelle gesucht und ich wusste, dass es bei uns so ein Programm gibt ..., damit man wieder irgendwo arbeiten kann und wieder eine Struktur hat und alles. Der Sozialdienst unterstützt und übernimmt alles“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B.).

Da die Arbeitsintegrationsprogramme nicht Teil des Sozialdienstes sind, arbeitet man in einer interinstitutionellen Kooperation miteinander. In 6 weisen die Leitungspersonen darauf, dass die ressourcenorientierte Arbeit mit Sozialhilfebeziehenden mehrheitlich im Programm geschieht, denn auf dem Sozialdienst hat man hierzu kaum die Zeit: „Eigentlich möchten wir auch gerne die Ressourcen von den Klienten verbessern, aber das ist fast nur, das machen wir fast nur über ... dieses Arbeitsprogramm“ (SL, SD 6). Auch in 3 weist man Personen möglichst rasch Programmen zu, um die Menschen „zu mobilisieren im Sinne, dass wir auch erkennen, was die Leute können und abzuklären, wen man wie in welcher Form integrieren müsste...“ (SL, SD 3). In 4 ist auf dem Sozialdienst für die Zusammenarbeit mit Programmen eigens eine Fachgruppe Integration gebildet worden. Diese betreut die Klientinnen und Klienten in der Phase des Programmeinsatzes. Der Leiter: „[S]ie begleiten sie während dieser Zeit. (...) Weil ... ich sage mal, es kommen ja doch zwei Drittel der Leute wieder zum Sozialdienst zurück, weil sie nach zwei Jahren [Arbeitsprogramm] ... nicht integriert werden konnten. Dann ist dort dieser Kontakt wieder extrem wichtig“ (SL, SD 4). In 4 wie andernorts kommen viele Klientinnen und Klienten nach dem Programmeinsatz wieder zum Sozialdienst, daher ist die gut abgestimmte Zusammenarbeit wichtig.

Die Geschichten von Sozialhilfebeziehenden zeigen, dass die Personen in der Tat lange in Programmen sind, ohne dass es zu einer Ablösung kommt. Trotzdem erleben sie diese als hilfreich. Eine Gesprächsteilnehmerin wünschte sich einen Einsatz, um sich zu beschäftigen: „Und ich habe [den Sozialarbeiter] ... gefragt, ob ich nicht etwas arbeiten könne, weil mir die Decke auf den Kopf fiel. (...) Und dann hat mein Sozialarbeiter dafür gesorgt, dass ich ... an so einem Beschäftigungsprogramm teilnehmen durfte. So mit Wäsche und so. Und mit Putzen und so. Einfach so im Aussendienst. (...) Und dann habe ich das drei Jahre lange gemacht“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Wegen eines Wohnungswechsels musste die Klientin das Programm abbrechen, erhielt jedoch über den neuen Sozialdienst wiederum ein Angebot vermittelt, dieses Mal in einem Nähatelier, in dem sie weitere drei Jahre arbeitete. Zwei Gesprächsteilnehmende fanden im Anschluss an ein Programm eine Anstellung, der eine in einem

Restaurant, die andere ein Praktikum in einem Büro. Die Stellen wurden aber nach einiger Zeit gekündigt, weshalb beide erneut zu Arbeitsintegrationsprogrammen zurückkehrten. Jemand anderes fand zwar keine Arbeit, dafür aber eine Tagesstruktur. Er konnte in einem Quartierzentrum und später in einem Caritas-Markt arbeiten und war froh, nicht zuhause sitzen zu müssen. Eine weitere Person schätzte den Rechtschreibkurs, der im Programm absolviert werden konnte. Die Beispiele zeigen die Vielfalt an Wirkungen eines Programmes, sowohl für die Stabilisierung von Situationen wie auch für die Integration in den Arbeitsmarkt. Die einzelnen Fallgeschichten machen aber auch deutlich, wie prekär die Stellen sind und dass der Weg zurück ins Programm kurz ist.

In 1 berichtet ein Sozialarbeiter, dass man die Wirkung von Programmen ebenso wie anderen Massnahmen, etwa im Bereich Bildung, evaluieren wollte, jedoch keine Zeit dafür aufwenden konnte: „Was hat der Sozialdienst gemacht und nicht nur einfach Sozialhilfe ausbezahlt, sondern, was weiss ich, Sprachkurse, BIAS-Plätze, Ausbildungssachen, Kursausbildungen, Staplerkurs, Hygienekurs, ist etwas finanziert worden oder nicht und wer hat dann den Abschluss geschafft. Pflegehelferinnenkurs, all diese Sachen. Oder wer findet den Abschluss, weil es eben geht. Das wäre schon hilfreich, wenn man das einmal auswertet“ (SAR, SD 1).

#### 7.7.4 Kritik an Arbeitsintegrationsprogrammen

Die Sozialdienste, welche nicht systematisch ihre Klientinnen und Klienten einem Arbeitsintegrationsprogramm zuweisen, tun dies, um Personen mit Integrationschancen möglichst nahe am ersten Arbeitsmarkt zu behalten und nicht davon zu entfernen. Ein Sozialdienst-Leiter erklärt es so: [W]enn jemand aus dem ersten Arbeitsmarkt kommt oder immer wieder im ersten Arbeitsmarkt ist, ... [ist] es an und für sich nicht sehr sinnvoll ..., ihn in den zweiten Arbeitsmarkt zu stecken, weil ... dann eine Sozialisierungsgefahr da ist und man ... klar versucht, diese möglichst im Prozess vom ersten Arbeitsmarkt ... drinnen zu halten. Das heisst, Bewerbungen schreiben oder dann in der Fallführung mehr Gewicht darauf legen .... Und nicht einfach zuweisen“ (SL, SD 1). Dieser Leiter geht davon aus, dass eine Sozialisation im zweiten Arbeitsmarkt, d.h. ein Verweilen in Arbeitsintegrationsprogrammen, dazu führt, dass die Chancen für eine Ablösung von der Sozialhilfe sinken.

Es braucht vermehrt eine Nachfrageorientierung bei Programmen, befindet derselbe Sozialdienstleiter. „Es ist gut, wenn man gezielt schaut, was für die Betroffenen ein richtiger Lösungsweg sein kann. Es gibt ganz unterschiedliche Ansätze, wo ich denke, eigentlich genauso wie ... im Kindes- und Erwachsenenschutz ..., ein Massschneidern benötigen würde“ (SL, SD 1). Im Sozialdienst 1 schaue man vermehrt, was am besten passe. Beispielsweise habe man mit dem Arbeitsintegrationsprogramm A. gute Erfahrungen für junge Erwachsene gemacht: „[D]er Führungsstil vom Leiter vom A. ist mehr so generalstabsmässig. Dies scheint bei gewissen Jugendlichen oder jungen Erwachsenen, die ... eine Führungsfigur benötigen, sehr gut zu wirken“ (SL, SD 1). Deshalb brauche es, so das Fazit, eine verstärkte Nachfrageorientierung: „Ähnlich wie wir das mit dem Kinderschutz jetzt auch machen mit dem Sozialraum, dass wir wegkommen von der Angebotsorientierung hin zur Nachfrageorientierung“ (SL, SD 1).

Auch andere befinden, dass die Nützlichkeit von Arbeitsintegrationsprogrammen von der Zielgruppe abhängig sei. Der Sozialdienst-Leiter aus 6 machte die Erfahrung, dass „[n]ur mehr die Stärksten haben die Chance in das [Programm] zu kommen, und die anderen haben fast keine Möglichkeit... Man müsste etwas weiter unten ansetzen“ (SL, SD 6). Er erlebt mit anderen Worten die Eintrittsschwelle von

Programmen als zu hoch. Auch aus 3 berichten die Leitungspersonen, dass es nach mehrfachen Abbrüchen von Programmen zu Enttäuschungen kam: „Das ist auch bei den Sozialarbeitenden eine Enttäuschung, wenn man merkt, über die Programme bringen wir das Wunder auch nicht hin“ (SL, SD 3). Alternative Angebote gäbe es aber wenige in der Region. Ein Arbeitsintegrationsprogramm kann somit nur für bestimmte Sozialhilfebeziehende eine geeignete Massnahme sein.

Kritik an Programmen ist auch bei den Sozialhilfebeziehenden ein Thema. Ein Klient stösst sich an den fehlenden Anreizen in Programmen. Er habe nicht einen Lohn erwartet, meinte er, aber doch einen Zustupf. „[I]ch habe keinen Franken mehr Integrationszulage oder so etwas bekommen. Wirklich gar nichts! Und ich habe wirklich gearbeitet“ (SHB nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Ein anderer findet die Massnahmen rundweg sinnlos und ärgert sich über den Aufwand (SBH, nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Auch ein dritter berichtet, er sei in vielen Programmen gewesen und habe sie immer wieder abgebrochen, weil er den Sinn darin nicht sah (SHB nicht-nachhaltig, Gruppe D.).

#### 7.7.5 Ergänzungen zu Arbeitsintegrationsprogrammen

Über Alternativen zu Arbeitsintegrationsprogrammen denkt man verschiedentlich nach. In 1 macht man erste Versuche mit Einarbeitungszuschüssen. Das heisst, der Lohn einer erwerbstätigen Person wird zwischen Arbeitgeber und Sozialdienst geteilt. Der Sozialdienst-Leiter: „Sie sind arbeiten gegangen, aber weil sie diese Arbeitsleistung nicht wirklich erbringen konnten, hat der Arbeitgeber nicht wirklich den vollen Lohn bezahlt, sondern nur 50 Prozent vom Lohn. Wir haben die anderen 50 Prozent zusätzlich über die Sozialhilfe gedeckt“ (SL, SD 1). Im Sozialdienst 1 plant man, aus dieser Erfahrung heraus ein Instrument zu entwickeln, um Personen vermehrt im ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Es bestünde zwar eine gewisse Gefahr, dass Sozialhilfebeziehende bzw. Sozialdienste von Arbeitgebern ausgenützt würden, räumt er ein. Aber „wenn man dies lokal macht, kennt man ja die Leute. ... [D]ann ist ein gewisses Controlling eingehalten“ (SL, SD 1). Ausserdem sei die Situation von Working Poor ähnlich, gibt er zu bedenken, da würden schlechte Löhne ebenfalls über die Sozialhilfe subventioniert.

In 3 führt man seit über zehn Jahren ergänzend zu Arbeitsintegrationsprogrammen ein niederschwelliges Beschäftigungsprojekt, welches Klientinnen und Klienten in regionalen Betrieben ein Praktikum vermittelt. Die Vorteile des Projektes seien der niederschwellige Charakter, die regionale Nähe und die Verankerung im ersten Arbeitsmarkt, „dass es Plätze bei normalen Arbeitgeber[n] sind, also nicht künstlich hergestellte, oder irgendwelche Projekte im Wald, ... sondern wirklich in einer Küche eines Restaurants“, sagt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 3). Ziel sei nicht ein Lohn oder eine Entschädigung, sondern „eine Beurteilung über ... Arbeitstätigkeit, Arbeitsfähigkeit von jemandem aus der freien Wirtschaft“ (SAR SD 3). Auch dieses Projekt, das mit Freiwilligen zusammenarbeitet, dient dazu, die Klientinnen und Klienten direkt an den ersten Arbeitsmarkt heranzuführen und nicht einen Umweg über den zweiten Arbeitsmarkt zu machen.

### 7.7.6 Berufliche Integration in der quantitativen Teilstudie

Die quantitative Teilstudie verdeutlicht, dass die Teilnahme an einem Arbeitsintegrationsprogramm in der vorliegenden Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge hat.

Untersucht wurden anhand der Fallakten im Papier-Dossier und elektronischen Fallführungssystem, ob eine unterstützte Person in den zwei Jahren vor der letzten Auszahlung während mindestens während mindestens 30 Tagen (ohne Hinweise auf Programmabbruch) an einem Arbeitsintegrationsprogramm der Kategorie «Berufliche Integration» oder «Berufliche Integration mit Perspektive» teilgenommen hat.

Das Ergebnis war, dass die Teilnahme an einem Arbeitsintegrationsprogramm (BI/BIP, mind. 30 Tage) in der vorliegenden Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge hat.

Eine Erklärung könnte sein, dass die Sozialdienste Arbeitsintegrationsprogramme («BIAS») zu unterschiedlichen Zwecken benutzen, wie die qualitative Teilstudie zeigt. So nützen manche Sozialdienste BIAS-Programme zur gezielten Qualifizierung im Einzelfall, während andere das Instrument eher flächendeckend zur Einforderung der Gegenleistungspflicht einsetzen.

### 7.7.7 Zusammenfassung

Die berufliche Integration, ein Kernauftrag der Sozialhilfe, beschäftigte alle Akteursgruppen. Man diskutierte erstens die Massnahmen zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Die Fachpersonen betonten das Individualisierungsprinzip und die Förderung der Selbstverantwortung von Sozialhilfebeziehenden. Auch brauche es die Bereitschaft von Arbeitgebenden, Personen mit eingeschränkten Fähigkeiten einzustellen, zumal man sich in Konkurrenz mit RAV und IV um immer weniger Nischenarbeitsplätze bemühe. Die Aus- und Weiterbildung wird zweitens von vielen als Schlüssel für nachhaltige Ablösung betrachtet. Diese werde finanziert, jedoch nur unter der Bedingung, dass Aussicht auf Ablösung bestünde. Ein kontroverses Thema sind die BIAS der Sozialhilfe. Die Massnahmen zum Wiedereinstieg von Sozialhilfebeziehenden in den Arbeitsmarkt wenden einige Sozialdienste systematisch an. Sie versprechen sich von der Teilnahme die Stärkung des Arbeitswillens, Stabilisierung im Alltag, der Kooperationsbereitschaft und betrachten es als Gegenleistung für wirtschaftliche Hilfe. Andere weisen gezielt bestimmte Zielgruppen Programmen zu, bspw. gewisse junge Erwachsene, welche „klare Strukturen“ oder Unterstützung für den Spracherwerb benötigen. Personen mit Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt werden bewusst nicht zugewiesen. Ein Wechsel von der Angebots- zur Nachfrageorientierung sei notwendig, damit ein Arbeitsintegrationsprogramm nachhaltig wirken könne, so die Meinung eines Sozialdienst-Leiters. Ergänzungen zu Programmen werden auf gewissen Sozialdiensten entwickelt und angewandt. In 1 ist man daran, ein Instrument mit Einarbeitungszuschüssen zu etablieren. Das heisst, dass der Lohn einer erwerbstätigen Person zwischen Arbeitgeber und Sozialdienst geteilt wird. In 3 betreibt man seit über zehn Jahren ein niederschwelliges Beschäftigungsprojekt, welches Klientinnen und Klienten ein Praktikum vermittelt. Der Vorteil ist der niederschwellige Charakter, die regionale Nähe und die Verankerung im ersten Arbeitsmarkt.

In der quantitativen Teilstudie wurde gezeigt, dass die Teilnahme an einem Arbeitsintegrationsprogramm (BI/BIP) für die vorliegende Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung in die Selbstsorge hat.

## 7.8 Kommunikation mit vorrangigen Stellen

Die Kommunikation mit vorrangigen Stellen ist in der quantitativen Teilstudie untersucht worden. Untersucht wurden in den elektronischen Fallführungssystemen die Anzahl Kommunikationen pro Unterstützungsmonat (Telefon, E-Mail, Face-to-Face, ohne offizielle Briefkorrespondenz) von Sozialarbeitenden der Sozialdienste mit Fachpersonen von vorrangigen Leistungserbringern (z. B. RAV, IV, SUVA etc.). Die Untersuchung zeigte, dass die vorhandene Kommunikation erwartungsgemäss signifikant ( $p < .05$ ) die relative Wahrscheinlichkeit einer Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in vorrangige Sozialleistungen erhöht. Dabei handelt es sich um einen mittleren Zusammenhang ( $OR = 3.4$ ).

## 7.9 Gestaltung Abschlussprozess

Wie die Fallaufnahme ist auch der Fallabschluss ein zu gestaltender Prozess, der in der qualitativen Teilstudie thematisiert wird. Im Rahmen der Interviews äusserten sich Sozialdienst-Leitende, Sozialarbeitende und Sozialhilfebeziehende über die Bedeutung, die der Abschlussprozess hat, wie er gestaltet ist und wie er erlebt wird. Auch die quantitative Teilstudie befasst sich mit einem Aspekt des Abschlussprozesses.

### 7.9.1 Bedeutung Fallabschluss

Der Fallabschluss sei ein Stiefkind, sagt ein Sozialdienst-Leiter gerade heraus. „Also, es gibt einen Prozessbeschreibung für den Fallabschluss, eine Checkliste. Aber gestalten im Sinne von, dass wir es qualitativ gestalten, das gibt es nicht. ... [W]eil es einfach niemanden interessiert, das zu machen... Das ist bei mir sehr weit hinten und viel, was vorher ansteht ..., Aber ich denke, es ist natürlich etwas, ... da könnte man sicher noch viel rausholen ...“ (SL, SD 1). Nicht alle haben eine so kritische Perspektive auf die Bedeutung des Fallabschlusses. Einige Sozialdienste verweisen auf Prozessbeschreibungen und andere Instrumente (SL, SD 2, SAR, SD 3, SL, SD 5). Doch es ist sicher richtig, dass der Fallaufnahme eine weitaus grössere Bedeutung zukommt, als dem Abschluss. So sagt eine Leitungsperson aus dem Sozialdienst 4.: „Man sollte diesem Fallabschluss vielleicht noch etwas mehr Gewicht geben, als er in Tat und Wahrheit hat. Und vielleicht diese Leute noch während einer längeren Zeit begleiten dürfen und können ... Um das Risiko zu vermeiden, dass sie nach drei Monaten schon wieder hier ... stehen. [W]eil häufig gehen sie ... in prekäre Jobs rein, welche schnell auch wieder ändern können“ (SL, SD 4).

Oftmals ist ein sorgfältiger Abschluss gar nicht möglich. Die Sozialhilfebeziehenden melden sich schlicht nicht mehr, wenn sie eine Stelle haben und mit dem Sozialdienst nichts mehr zu tun haben wollen (SAR, SD 6). Ein Sozialdienst-Leiter meint: „Ich verstehe das, die Leute sind dann sehr optimistisch. Wenn sie einen Job erhalten, denken ..., sie hätten jetzt eine richtige Stelle und oft ist es dann zwielichtig, wo ein komischer Arbeitgeber ist, der einem etwas anbiete[t] und nach einem Monat ist wieder nichts“ (SL, SD 5). Auch auf der Seite des Sozialdienstes ist man über jeden Fallabschluss froh, sagt eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 3). Ein Sozialhilfebeziehender erlebte den Abschluss denn auch

enttäuschend: „[Zur Ablösung muss ich sagen, na ja, es geht so. .... Das war einfach so, ‚hier, ok, vielen Dank, Sie haben Arbeit gefunden, jetzt schauen Sie selber‘. Aber einfach die Unterstützung zu sagen, ‚ja, wir helfen Ihnen sonst noch, wenn Sie noch Hilfe brauchen, wenn Sie Fragen haben‘, gar nichts mehr“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A.).

### 7.9.2 Graduelle Ablösung

Statt einem abrupten Abbruch wünscht man sich aber von allen Seiten eigentlich eine abgestufte und sorgfältig begleitete Ablösung: „Idealerweise gibt es so einen fließenden Übergang“, beschreibt es ein Sozialarbeiter (SAR, SD 4). Der Prozess Fallabschluss sollte beispielsweise bereits bei der Fallaufnahme beginnen. Ein Sozialarbeiter erklärt: „[Bei den Fällen, die ich selber aufnehme, schaue ich das am Anfang schon mit den Leuten an und schaue, was man ... machen kann, um die Hürde dann später etwas kleiner zu machen“ (SAR, SD 3). Viele Dienste verfügen über einen Prozessbeschreibung für den Fallabschluss, so zum Beispiel der Sozialdienst 2. Eine Leitungsperson erklärt: „Wir haben ein Fallabschlussblatt. In den ersten Wochen, innerhalb eines Monats, innerhalb dreier Monate. Alle Arbeiten, die zu erledigen sind. Dort sind sowohl interne Arbeiten, die wir ausführen müssen, technische Arbeiten, aber auch Arbeiten, zum Beispiel zu prüfen, ob die Personen, die man ablöst, allenfalls Anspruch auf Prämienverbilligung haben“ (SL, SD 2). In dieser Phase nähme die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden in der Regel zu. Das Fallabschlussblatt diene dazu, dass nichts vergessen gehe: „Auch alle internen Stellen, durch das Organigramm, das wir haben, dass wir eine Rechtsstelle haben, dass wir eine Sozialversicherungsstelle haben, eine Alimentenfachstelle... niemand auch von der Administration, Krankenkasse, dass wir die informieren, haben wir dann diesen Ablauf gemacht. Wir haben ... auch priorisiert, weil man nicht für alles Zeit hat. ... und dann mit dem Klienten schauen und planen ... Besprechung, ob sie dies können oder ob sie Unterstützung benötigen. So wird der Klient langsam wieder befähigt, das zu übernehmen, was er eine Zeit lang nicht mehr selbst machen müssen“ (SL, SD 2). Hürdenreich sind in der Tat die Ablösung von Personen, bei denen man auf dem Sozialdienst viel übernommen hat, erklärt ein Sozialarbeiter. „Wenn wir all das Krankenkassentechnische erledigt haben, sogar die Miete von hier ausgezahlt haben und so und dann sollten sie das dann alles selber machen können“ (SAR, SD 3). In solchen Fällen sei es wichtig, frühzeitig die Ablösung anzugehen. Aber man könne leider nicht alles auffangen.

Die Nachbetreuung nach Fallabschluss sei für eine nachhaltige Ablösung ebenfalls wichtig, betonen die Sozialarbeitenden, obwohl sie für diese Dienstleistung eigentlich kaum Zeit hätten (SAR, SD 5). Aber oft handle es sich um kleine Dinge, Unsicherheiten bei Formularen. „[S]ie sind, glaube ich schon froh, wenn sie wissen, dass wenn noch etwas wäre, dann könnten... sie sich noch melden“ (SAR, SD 5). Wichtig sei auch, „den Leuten den Rücken freizuhalten“, wenn sie noch offene Rechnungen hätten, damit sie nicht sofort alle Rückzahlungsforderungen erfüllen müssten (SAR, SD 4). „Gerade Leute, die vor allem im Temporärbereich arbeiten. Die haben vielleicht morgen schon wieder keinen Auftrag mehr“, meint eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 4). Oder man verweise auf die präventive Beratung, „falls sie in gewissen Sachen gerade noch im Moment zur Ablösung ein wenig Unterstützung brauchen“ (SAR, SD 3, siehe auch SAR, SD 6). Die Möglichkeiten, den Abschluss solchermaßen sorgfältig zu gestalten, nehmen aus der Perspektive eines Sozialdienst-Leiters mit den Fallpauschalen als neuem Ab-



geltungssystem ab: „Da bekommt man nichts mehr für Fachgebietswechsel und das Fachgebiet Prävention“ (SL, SD 5). Und somit wird vermutlich auch das Angebot ausgedünnt, dass man sich bei Bedarf im Rahmen von freiwilliger Beratung wieder an den Sozialdienst wenden kann.

Von einigen Sozialhilfebeziehenden ist zu hören, dass sie die Ablösung tatsächlich als abrupt und hart empfanden. Eine graduelle Ablösung hätte man sich vor allem auch in finanzieller Hinsicht gewünscht. Beispielsweise bei einer anstehenden Zahnarztrechnung (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B). Oder: „Manchmal wäre es besser gewesen, wenn ich noch einen Fuss zum Sozialdienst gehabt hätte. Weil, dann haben sie mir alles bezahlt, haben auch die Lager der Kinder bezahlt... Und wenn man keinen Fuss mehr drin hat, muss man dann halt alles selber zahlen“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.).

### 7.9.3 Selbstverantwortung

Die Verantwortung für die administrativen Angelegenheiten zu übernehmen, fällt manchen schwer. Eine Klientin berichtet: „Weil das Problem ist, wenn du längere Zeit beim Sozialamt bist, also da spreche ich jetzt auch wieder aus eigener Erfahrung, dann gibst du irgendeinmal diese Selbstverantwortung ‚blöd gseit‘ auch ein wenig ab“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D.). Diese wieder zu übernehmen, macht Angst. Jemand berichtet davon, eine Frist verpasst zu haben und deshalb ein halbes Jahr keine Ergänzungsleistungen erhalten zu haben (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D.). Jemand anderes erzählt, wie es zu „rotieren“ begann, als von allen Seiten Forderungen kamen: „Jetzt wollen die, die und die Geld, was mache ich dann mit dem Geld, das ist dann weg! Und habe dann gar nichts mehr und bin nirgends angemeldet momentan!“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D.). Überfordert vom Administrativen, lässt man die Rechnungen einfach offen, erzählt eine dritte Person: „Aber hier, jetzt bist du wieder verantwortlich. Und ich habe bis heute noch keine Krankenkasse bezahlt“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A.).

Eine graduelle, vorausplanende Ablösung ist ein Mittel, um der Angst vor Überforderung zu begegnen. Ein ehemaliger Klient hätte sich gewünscht, dass man zu ihm sagt, „so, jetzt geht es ans Ablösen, wir geben dir immer mehr Selbstverantwortung“. Also spricht, „jetzt übernimmst du diese Rechnung selber, belegst es uns aber noch“ (SHB, nachhaltig, Gruppe A.). Eine andere Möglichkeit ist, sich von weiteren Beratungsstellen Unterstützung zu holen. So hat eine Klientin bei Procap Hilfe gefunden: „Und dadurch bin ich etwas wohler. Auch jetzt mit diesen Sachen, die ich zurückzahlen muss. Da kann mir Procap sagen, was ich muss und was nicht“ (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe D.). Und darüber hinaus gibt es auch die Möglichkeit, eine freiwillige Beistandschaft zu beantragen, wie ein Sozialarbeiter ausführt: „Wenn die Leute sehr lange, aus Krankheitsgründen oder so bei uns waren, dann werden sie abgelöst durch Frühpensionierung oder durch eine IV mit EL und dann gibt es vielleicht die Möglichkeit einer freiwilligen Beistandschaft, wenn man diese Administration vielleicht lange nicht gemacht hat oder es vielleicht auch nicht kann und sie sich Unterstützung wünschen...“ (SAR, SD 4).

Wenn der sorgfältig geplante, schrittweise durchgeführte Fallabschluss für eine nachhaltige Ablösung nicht ausreicht, gibt es präventive Beratung, freiwillige Beistandschaft und die Dienstleistung anderer Beratungsstellen als weitere Möglichkeiten, um den Weg in die Selbständigkeit zu begleiten. Die Chance auf einen nachhaltigen Abschluss ist deutlich grösser als bei den von vielen beschriebenen abrupten Abbrüchen.

#### 7.9.4 Abschlussgespräch

Im Prozess Fallabschluss nimmt das Abschlussgespräch für die Beratung des künftigen Unterstützungsbedarfs eine besondere Stellung ein. Manche Dienste legen einen grossen Wert auf das Zustandekommen eines Gesprächs (SD 4), andere machen es stärker vom Bedarf der Klientinnen und Klienten abhängig (bspw. SD 6). Im Sozialdienst 5 betont ein Sozialarbeiter, dass er Wert auf Gespräche legt, wenn jemand Ergänzungsleistungen bezieht: „Einfach damit ich mich versichern kann, dass sie das mit der Ergänzungsleistung verstanden haben oder eben nicht verstanden haben und Hilfe brauchen“ (SAR, SD 5). Vom selben Dienst meint eine Sozialarbeiterin, dass „je besser die Prognose einer nachhaltigen Ablösung, [desto] ... mehr Gewicht ... dieses Abschlussgespräch“ habe (SAR, SD 5). Viele Sozialarbeitende berichten aber vor allem von nicht zustande gekommenen Gesprächen

Ein Abschlussgespräch wäre aber eigentlich wichtig, um den Klientinnen und Klienten für die Zeit nach dem Sozialdienst „einen Rucksack zu füllen“, wie es eine Sozialarbeiterin ausdrückte (SAR, SD 5). Es gehe weniger darum, auf die Zeit beim Sozialdienst zurückzublicken, als einen Ausblick vorzunehmen, die Klientinnen und Klienten aufzuklären. Aufklären darüber, was sie an Administrativem wieder selber übernehmen müssen, aber auch, was es für weitere Beratungsstellen für ihre Unterstützung gibt und inwiefern der Sozialdienst weiterhin für sie da sein kann. Gerade für Personen, die nur leicht über dem Existenzminimum seien, sei dies wichtig, so eine Sozialarbeiterin: „Dass man ihnen sagt, dass wir das machen, damit sie dann die Stiftung, der Fond oder das Gesuch, oder wie auch immer. Dass man ihnen die Sicherheit noch lässt und nicht plötzlich, ja, dass sie dann wieder bei uns landen, weil sie ihr Budget nicht im Griff haben“ (SAR, SD 2). Dass man beispielsweise noch ein Monat lang verfügbar und erreichbar sei (SAR, SD 4).

#### 7.9.5 Fallabschluss in der quantitativen Teilstudie

Die Durchführung eines Abschlussgesprächs konnte in der quantitativen Teilstudie lediglich deskriptiv untersucht werden, da nur in 19,5% der untersuchten Fälle ein Abschlussgespräch registriert wurde, in welchem die Nachsorge thematisiert war. Zudem konnte die Qualität der Thematisierung der Nachsorge nicht beurteilt werden.

Die Ergebnisse der qualitativen Teilstudie liefern Hinweise, weshalb nur in jedem fünften Fall ein Abschlussgespräch stattfindet. Zum einen scheint der Fallabschluss schwierig, da sich manche Personen nicht mehr beim Sozialdienst melden (z.B. bei Erwerbsaufnahme). Zum anderen hat der Fallabschluss im Vergleich zur Fallaufnahme im organisatorischen Kernprozess eine untergeordnete Bedeutung und ist weniger strukturiert ausgestaltet.

#### 7.9.6 Zusammenfassung

Im Vergleich zur Fallaufnahme ist der Fallabschluss deutlich weniger gewichtet. Einige Sozialdienste verweisen zwar auf Prozessbeschreibungen und andere Instrumente. Aber oft geschieht der Abschluss abrupt, indem Sozialhilfebeziehende einfach nicht mehr erscheinen und man auch auf Seiten Sozialdienst nicht zumindest auf ein Abschlussgespräch besteht. Statt eines abrupten Abbruchs wünscht man sich aber von allen Seiten eine abgestufte und sorgfältig begleitete Ablösung. Der Sozialdienst 2

hat ein Fallabschlussblatt entwickelt, das detailliert die einzelnen Schritte beschreibt. Der Abschlussprozess sollte bereits bei der Fallaufnahme beginnen, etwa indem der Sozialdienst Zurückhaltung übt bei der Übernahme von administrativen Angelegenheiten, und sollte auch die Nachbetreuung einschliessen. Zum Abschlussgespräch gehört, über Angebote wie etwa präventive Beratung, freiwillige Beistandschaft oder Beratungsangebote anderer Organisationen zu informieren. Denn viele Klientinnen und Klienten überfordert es, die Verantwortung für die Bezahlung von Rechnungen wieder zu übernehmen.

In der quantitativen Teilstudie zeigte sich, dass ein Abschlussgespräch nur in 19.5 % der Fälle registriert werden konnte.

## **7.10 Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden**

Die Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden nimmt in den Gesprächen der qualitativen Teilstudie eine prominente Stellung ein. Nicht wenige Gesprächspartner beurteilten die Gestaltung dieser Beziehung als Schlüsselfaktor für nachhaltige Ablösungen. Erzählt wird, wie die Beziehung in der Vergangenheit erlebt wurde und wie sie sein sollte, welche Faktoren für die Beziehungsgestaltung wichtig sind und wie die Rahmenbedingungen auf diese Beziehung und die damit zusammenhängende Zusammenarbeit Einfluss nehmen.

### **7.10.1 Bedeutung der Beziehung**

Ein Sozialdienstleiter drückte es so aus: Eine tragende, vertrauensvolle und motivierende Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden „ist einer der grössten und wichtigsten Punkte, damit eine Ablösung gelingen kann“ (SL, SD 5). Eine Leitungsperson meinte: „Was wir können und das bietet sonst niemand, wir sind die, die eine Kontinuität und die Beziehung bieten, die wiederum ein Erfolgsfaktor sein können für eine Ablösung“ (SL, SD 5). Mit Wertschätzung gelingt es, die Motivation zu stärken und Stabilität auch über die Zeit des Sozialhilfebezugs hinaus zu vermitteln (SL SD 3, SL, SD 2). Dabei soll es nicht immer nur ums Geld gehen, wie eine Leitungsperson erklärt (SD 5): „Da muss man zwischendurch auch mal über etwas anderes sprechen, was sonst noch wichtig ist. Nicht nur darüber streiten, was man will und nicht erhält, sondern schauen, wo es durchgehen könnte.“ Zu einer funktionierenden Kommunikation gehört demnach eine empathische Haltung, betonte eine Sozialarbeiterin (SD 6). So kann Vertrauen entstehen.

Auch bei den Sozialhilfebeziehenden ist von Vertrauen, Respekt und Höflichkeit im Umgang die Rede. Sie nehmen den Sozialdienst vor allem über die Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitenden wahr, daher kommt diese Beziehung in vielen Voten zur Sprache. „Bei der Sozialarbeiterin, die mich betreut, da besteht Vertrauen“, sagt eine Teilnehmerin des Fokusgruppengesprächs (SHB, nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Dieses entstand, als die Klientin erleben konnte, wie sich der zuständige Sozialarbeiter engagierte und einsetzte (dito). Andere erzählen, dass man ihnen zuhört, dass man Belastendes mitteilen kann, dass man ernst genommen wird, dass Wege aufgezeigt werden, wie es weitergehen kann. „Ich konnte immer telefonieren“ berichtet ein Teilnehmer (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Eine andere Teilnehmerin fasste Vertrauen, weil man auf ihre Zukunftsvorstellungen einging: „Ich will immer noch eine Lehre machen und das habe ich dem Sozialarbeiter gesagt, und er unterstützt mich auch.“ (SHB nicht-nachhaltig, Gruppe B.). Und weiter werden positive Erfahrungen mit Lerncoaching erwähnt: „Sie

haben immer auf mich geschaut und immer gefragt, wie es geht, ob ich noch etwas brauche ... sie haben mir Leute vorgestellt, welche mir helfen, besser zu lernen (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Oder der berufliche Wiedereinstieg nach einer kinderbedingten Pause wird unterstützt. Ein Teilnehmer berichtete auch, dass ihm half, dass man ihn über seine Rechte aufklärte. Das nahm ihm die Angst vor dem Sozialdienst (SHB, nachhaltig, Gruppe A.).

Nicht alle Sozialhilfebeziehenden berichten von positiven Erlebnissen. Ein Gesprächsteilnehmer vermisst genau diese vertrauensvolle Qualität in der Beziehung zu seiner Bezugsperson: „...vertrauensvoll, das habe ich nicht so erlebt. Das war bestenfalls korrekt, der Umgang miteinander. ... und als motivierend habe ich nichts erlebt“ (SHB nachhaltig, Gruppe A.). Ein anderer berichtet, dass er sich nicht ernst genommen fühlte, da war das Vertrauen und die Motivation schnell weg.

### 7.10.2 Beziehungsgestaltung

Wie diese Beziehung idealerweise zu gestalten sei, beschäftigt die Sozialdienst-Leitenden und Sozialarbeitenden. Ein Sozialdienst-Leiter drückt es besonders pointiert aus: Es sei davon auszugehen, „dass die Klientschaft eigentlich der Experte ist der Veränderungen und des Verstehens dessen was passiert. ... Die Kooperation ist zentral. Die intrinsische Motivation zu entdecken, ist ein zentraler Erfolgsfaktor.“ (SL, SD 2). Einige betonen, dass die Beziehung grundsätzlich von beiden Seiten zu gestalten sei, sowohl durch Sozialarbeitende wie auch durch Sozialhilfebeziehende. Eine Sozialarbeiterin erklärt: „Als Sozialarbeiterin hat man einen Teil, aber der andere Teil ist auch bei den Klienten und das ist manchmal sehr schwierig zu steuern, ...“ (SAR, SD 6). Kennt man die Anliegen der Klientschaft an den Sozialdienst, sei vieles einfacher. Denn wisse man von jemandem, dass eine Beratung gewünscht sei, dann „steigt man ... auch eher ein, wenn jemand dort ... mehr Aufträge gibt“. Es sei deshalb eine „Holschuld“, dass die Sozialhilfebeziehenden sagen würden, was sie brauchen. Sonst ist „unser Auftrag halt dann ... weniger breit umfasst, wenn sie das nicht holen, was sie brauchen“, sagt die Sozialarbeiterin (SAR, SD 6). Der Zeitdruck in den Beratungsgesprächen führe dazu, dass man manchmal zu wenig nachfragen könne, wenn ein Klient, eine Klientin mit zu wenig klaren Aufträgen an den Sozialdienst herantrete.

Ein wichtiger Faktor für tragende Beziehungen ist die Dauer des Kontakts. „... man sieht mit den Sozialhilfebezügern, mit denen man engen Kontakt hat, dass es einfach ... vorwärts geht“, berichtet eine Sozialarbeiterin aus ihren Erfahrungen (SAR, SD 4). Es beginnt damit, dass in den Beziehungsaufbau genügend Zeit investiert werden muss, „und man kann einfach besser zusammen arbeiten..., es geht wirklich schneller vorwärts (SAR, SD 4). Eine Beziehung kann jedoch auch zu lange dauern, findet eine Sozialarbeiterin und meint lachend, dass man nach einigen Jahren „sozusagen zur Familie“ der Sozialhilfebeziehenden gehöre (SAR, SD 2). Einig ist man sich jedoch, dass Konstanz von Sozialarbeitenden auf dem Sozialdienst wichtig wäre aber oft nicht vorhanden ist: „Wenn man den Durchschnitt anschaut, von jemanden, der auf dem Sozialdienst ist, dann sind wir ... vielleicht bei 2 Jahren oder so“. (SAR SD 4).

Ein kontroverses Thema ist der Einsatz von Druck und seine Folgen für die Beziehungsgestaltung, beispielsweise wenn Weisungen gemacht werden. Eine Sozialarbeiterin meint bedauernd: „... [F]ür mich hat das in den letzten Jahren extrem zugenommen, dass man mit diesen Weisungen und alles weisen,

wo ich mich frage, ob man so viel besser arbeitet“ (SAR SD 2). Sie fühlt sich unter Druck, weil sie wissen muss aber die negativen Konsequenzen sieht: „Es macht ... die Kommunikation manchmal, oder die Beziehung mit den Leuten kaputt. Dass ich gar nicht so sicher bin, ob es förderlich ist“. Ein Sozialdienst-Leiter weist jedoch auf die positiven Erfahrungen, die er mit Vorgaben erlebt: „Ein Hebel ist, dass man früher verbindlich wird mit Vorgaben, die schlussendlich den Klienten zwingen sich zu bewegen. Der Klient muss die Wohlfühlzone der Beratung schneller verlassen.“ (SL, SD 3).

Eine Reihe weiterer Mittel für die Beziehungsgestaltung wird von einzelnen Sozialarbeitenden eingebracht. Dies ist zum einen Transparenz, eine „klare und transparente Arbeit“ (SAR, SD 5). Zum anderen geht es um Nahbarkeit, dass man „als Mensch und nicht als Beamtin im negativen Sinn“ auftritt. Es gehe nicht darum, allzu kollegial zu werden, aber „irgendwie ... spürbar“ (SAR SD 5). Dies baue Ängste ab. Eine Aufgabe von Sozialarbeitenden sei es gerade, „einen angstfreien Raum zu schaffen“, meint ein anderer Sozialarbeiter (SAR SD 1). Dies sei jedoch nicht einfach, weil Leute oft Sanktionierungen fürchteten. Ein weiteres Mittel ist die Verbindlichkeit, findet eine Sozialarbeiterin, „dass man nicht etwas vereinbart und die Leute ewig lange draussen warten lässt. Die Verbindlichkeit mit den Terminen muss erkennbar sein, dass wenn ich etwas mit dem Klienten vereinbare, er auch dieselbe Erwartung an mich haben kann.“ (SAR, SD 3).

### 7.10.3 Rahmenbedingungen für die Beziehungsgestaltung

Die Rahmenbedingungen für die Beziehungsgestaltung sind eng gesteckt, und trotzdem gibt es Freiräume. Eng gesteckt, weil die Sozialhilfebeziehenden nicht freiwillig kommen und sich die Sozialhilfe im Zwangskontext situiert. Ein Sozialarbeiter meint: „Ja, also es ist ein Zwangskontext. Sie machen halt einfach, was sie müssen. .... Aber ich denke für eine gute Zusammenarbeit wäre es auch wichtig, dass sie einen Sinn darin sehen und dass sie halt auch zusammenarbeiten wollen.“ (SAR, SD 6). Es gebe Klienten, die durchaus ihre Ziele verfolgen könnten, bei anderen sei dies nicht der Fall. Ein Sozialdienst-Leiter betont, dass man sich in einem klaren Machtgefälle befinde, „das muss für jeden Sozialarbeitenden deutlich und klar sein“. (SL, SD 3). Trotzdem gibt es Freiräume bei der Gestaltung der Beziehung. Ein Sozialdienst-Leiter betont: „Wir haben klare Leitlinien, die wir unseren Sozialarbeitenden auf den Weg geben, aber die Prozessgestaltung und der Ablauf und wie sie mit den Leuten arbeiten, das ist abhängig davon, was sie mitbringen. Da lassen wir Gestaltungsspielräume offen, wir lassen die Leute arbeiten...“ (SL, SD 5).

Die Sozialarbeitenden haben somit die Möglichkeit, Beziehungen individuell zu gestalten. Trotzdem muss immer vieles gleichzeitig erledigt werden. Jemand meint, er fühle sich oft im Widerspruch, weil er bei Gesprächen „dieses rein technisch, sachlich, Administrative“ zu erledigen habe, immer mal wieder was in den Computer eingeben müsse, und gleichzeitig „Hilfe sehr differenziert auf die Person und ... stimmig, mit stimmigen Zielen herausfinden“ zu leisten habe (SAR SD 3). Da spiele der Faktor Zeit eine grosse Rolle, und davon gäbe es in der Regel für gute Beziehungsarbeit nicht genug.

Ein weiteres Spannungsfeld, das die Beziehung prägt, liegt zwischen persönlicher und wirtschaftlicher Hilfe. Eine Sozialhilfebeziehende erklärt an einem Beispiel, wie sie dies als Widerspruch erlebte. Ihre Familie wurde vom Sozialarbeiter aufgefordert, die zu teure Wohnung gegen eine günstigere zu wechseln. Weil sie in der Wohnung seit vielen Jahren lebte und es wegen einer Betreuung auch schwierig war, eine neue zu finden, empfindet sie die Aufforderung als Zumutung. Entsprechend erbost äussert

sie sich. In ihrem Fall beeinträchtigen die finanziellen Rahmenbedingungen der Sozialhilfe die Zusammenarbeit mit dem Sozialarbeiter empfindlich.

#### 7.10.4 Zusammenfassung

Im Themenfeld Klientenarbeit nimmt die Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden eine prominente Stellung ein. Nicht wenige Gesprächspartner beurteilten die Beziehungsgestaltung als Schlüsselfaktor für nachhaltige Ablösung. Eine gute Beziehung sei vertrauensvoll, wertschätzend und motivierend. Es ist eine Beziehung, so die Aussage einer Sozialarbeiterin, die beidseitig gestaltet werde. Deshalb bestünde eine Holschuld auf Seiten Sozialhilfebeziehende, klare Aufträge an den Sozialdienst erleichtern die Beratung wesentlich. Zur Beziehungsgestaltung gehört auch Transparenz, die Gestaltung eines angstfreien Raums und Verbindlichkeit auf beiden Seiten. Die Arbeit mit Druck und Weisungen wird von Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden eher als störend erlebt. Im Zwangskontext der Sozialhilfe sind die Rahmenbedingungen zwar eng gesteckt, trotzdem gibt es Freiräume bei der Gestaltung der Beziehung. Beispielsweise können individuelle Lösungen gefunden werden für den Umgang mit möglichen Spannungsfeldern, die sich zwischen materieller und persönlicher Hilfe auftun.

### 7.11 Kommunikation mit Klientinnen und Klienten

Eine gelungene Kommunikation ist ein wesentlicher Aspekt von Beziehungsgestaltung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden, weshalb diese Kompetenz in der qualitativen und der quantitativen Teilstudie eigens ausgeleuchtet wird. Die Interviewpartnerinnen und -partner beleuchten Kommunikation als spezifische Kompetenz der Sozialarbeitenden, die damit verbundenen Herausforderungen im Umgang mit Fremdsprachen und Fachsprachlichkeit und der sorgfältige Umgang mit den unterschiedlichen Kommunikationsmitteln.

#### 7.11.1 Kommunikationskompetenzen

Die Kommunikationskompetenz der Sozialarbeitenden ist ein zentraler Faktor für den Verlauf eines Falls. Ein Sozialdienst-Leiter sagt: „ich habe ... die Mitarbeitenden gefragt, was sie ... entscheidend finden für nachhaltige Ablösung. Interessanterweise ist [es] quasi das Gespräch und [die] Art der Gesprächsführung, ...“ (SL, SD 1). und eine Sozialarbeiterin meint: „Also unser Job besteht ja eigentlich aus Kommunikation.“ (SAR, SD 2).

Was eine kompetente Kommunikation ausmacht, wird sowohl von Sozialdienst-Leitenden wie auch von Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden detailliert beschrieben. Zu Beginn geht es darum, eine Situation zu erfassen und zuzuhören. Dann um eine gut verständliche, klare Sprache (SAR, SD 6). Weiter ist von einer umfassenden Information die Rede. Diese soll auf die Sozialhilfebeziehenden angepasst werden und dossiert erfolgen (SAR, SD 1). Eine Sozialarbeiterin erklärt, es solle aufgezeigt werden, „was so der Auftrag ... ist und was wir auch machen müssen. Vielleicht hilft das dann auch ein bisschen besser zu akzeptieren, wenn wir dann halt auch Sachen durchsetzen müssen, oder Weisungen erteilen...“. (SAR, SD 6). Eine sorgfältige Information über Rechte und Pflichten wird ebenfalls erwähnt (SL, SD 3).

Diese Informationsvermittlung dient dazu, ein Verständnis für die Aufgaben des Sozialdienstes und der Sozialhilfebeziehenden herzustellen und das System der Sozialhilfe verständlich zu machen. Die Transparenz mache das Ganze für die Klientinnen und Klienten „berechenbarer“, beschreibt es eine Sozialarbeiterin (SAR, SD 5). Eine andere meint, die Sozialhilfebeziehenden müssten wissen, „in was für einem Rahmen wir uns hier befinden. Also dass es eben Rahmenbedingungen gibt, gesetzliche. Dass nicht nur sie in dem Rahmen sind, sondern auch ich.“ (SAR, SD 1). So sei es auch möglich, die bestehenden Handlungsspielräume auszuloten und die Grenzen des Einflussbereiches des Sozialdienstes besser zu akzeptieren (SAR, SD 1). Auch der Hinweis auf den vorübergehenden Charakter der Sozialhilfe sei wichtig, betont ein Sozialdienst-Leiter: „Dort ist von Beginn an das Ziel, dass die Person ohne uns bestehen kann und die Unterstützung nur vorübergehend ist.“ (SL, SD 3).

Die Wichtigkeit der Bemühungen der Sozialarbeitenden, die Rahmenbedingungen verständlich zu machen, wird von Sozialhilfebeziehenden vielfach betont. „... Wenn [sie] etwas besser machen könnte, wäre das bei der Anmeldung“, meint eine ehemalige Klientin. „Dass sie nicht immer denken, dass es selbstverständlich ist für Ausländer, auch für Leute, die noch nicht so lange in der Schweiz sind, dass sie denken, dass die das wissen müssten, wie die Schweizer.“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Aber auch bei der Abmeldung sei sorgfältige Information wichtig: „... bevor man weg vom Sozialdienst geht, sie einem genau erklären, was das Sozialamt für einen gemacht hat und was man von da an selber machen muss, z.B. Krankenkasse. Ich wusste nicht, wieviel und wo genau zahlen, oder wie. Oder die Steuern und so. Ich hatte keine Ahnung davon. Und es wäre schön gewesen, wenn sie mir erklärt hätten.“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.).

Für eine sorgfältige Kommunikation fehlt aber oft die Zeit. Die Sozialarbeitenden berichten, dass sie sich gerne mehr Zeit nehmen würden, um kurz anzurufen, nachzufragen oder zu erklären, dass sie aber immer auch Prioritäten setzen müssen: „schnell ein Telefon wäre praktisch, nur schnell nachfragen, wo das Dokument bleibt. Aber wenn man das mal 20-25 rechnet, liegt es wieder nicht drin“, beschreibt eine Sozialarbeiterin das Dilemma (SAR, SD 2). Manchmal ist zu spüren, dass Klientinnen oder Klienten etwas nicht begriffen haben, nicht wissen, was das Formular bedeutet, dass eine Mauer da ist, welche die Kommunikation behindert, erklärt eine andere Mitarbeitende (SAR, SD 4), aber die Zeit erlaubt es nicht, darauf einzugehen.

#### 7.11.2 Umgang mit Fremdsprachen

Ein beträchtlicher Teil der Klientinnen und Klienten der Sozialdienste haben Migrationshintergrund und sprechen keine oder nur gebrochen eine Landessprache. Die Sprache der Sozialhilfe ist anspruchsvoll, und die Verständigung kann schnell an Grenzen stossen. Eine Sozialarbeitende beschreibt es so: „... dann können wir den Auftrag schon gar nicht erklären, die Abläufe erklären. Das ist dann ... schwierig für die Zusammenarbeit. Auch für den Klienten ist es ... dann nicht transparent, was er machen muss“ (SAR, SD 6). Um sich mit diesen Menschen trotzdem verständigen zu können, setzen die Sozialdienste auf Übersetzungsdienste und auf Deutschkurse.

Man habe grundsätzlich die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten einen Übersetzungsdienst einzufordern, sagt eine Sozialarbeiterin (SD 2). Dieser werde nach dem Individualisierungsprinzip beigezogen. Aus Kostengründen beschränkt man sich aber auf das Notwendigste: „Wenn jemand frisch ist und die Sprache wirklich nicht gut kann, dann zieht man es halt bei und hat aber schon zum Ziel, dass das

möglichst wenig ist. Weil es ist ja gleich auch ein Kostenpunkt“ (SAR, SD 2). Diese Übersetzungen müssten als zusätzliche Finanzierung beantragt werden, sagt man auf einem anderen Sozialdienst (SAR, SD 6): „Es wird nur bei ... Gerichtskosten finanziert“ (SAR SD 6). Deshalb ist man mit dem Einsatz sparsam.

Manchmal versuche man es ohne Übersetzung „und dann merkt man im Gespräch, wenn es kompliziert wird mit den ganzen rechtlichen Grundlagen, dass es dann doch nicht geht“, erklärt eine Mitarbeiterin (SAR SD 2). Jemand anderes beschreibt das Dilemma so: „Dann merkt man dann bei Rückfragen, oder wenn je nachdem plötzlich ein Kind, ein junger Erwachsener oder so der Familie dabei ist, dass eigentlich diese Person zum Teil sehr wenig versteht“ (SAR, SD 3). Externe Übersetzungen werden den Familienmitgliedern vorgezogen: „Ich finde es wichtig, dass man, wenn immer möglich jemanden Externes bezieht und nicht ... irgendwie den Sohn nimmt..., weil dann kann es ... Schwierigkeiten geben“, so die Erfahrung (SAR SD 3).

Das andere Mittel, um die Verständigung zu verbessern, ist der Deutschkurs. Sprachkurse werden zum Beispiel in Arbeitsintegrationsprogrammen angeboten: „[W]ir schauen, dass wir möglichst schnell die Leute dazu motivieren können, dass sie Deutsch lernen“ (SAR SD 1).

### 7.11.3 Übersetzen zwischen Fach- und Alltagssprache

Neben den Fremdsprachen beschäftigt der Umgang mit der Fachsprache der Sozialhilfe. Sozialarbeitende sind gehalten, sich fachsprachlich korrekt auszudrücken, dies ist für Sozialhilfebeziehende aber oft unverständlich.

Der Zwang zu Fachsprachlichkeit betrifft vor allem die schriftliche Kommunikation, wie eine Sozialarbeiterin erklärt: „[W]as den schriftlichen Verkehr angeht, ...eine gewisse Sprache und einen Standard, [da] müssen wir uns ... [dran] halten. Und das ist meistens mit Verweisen und irgendwelchen Richtlinien oder Gesetzgebungen und so gebunden, die für einige Klienten... schwierig fassbar ist. Und wir müssen auf das gehen, weil wenn es weitergezogen wird, dann haben wir ... falsch formuliert, oder die falschen Gesetzesartikel genannt. Und da denke ich, sind hier halt in einem öffentlichen Auftrag, gewisse Sachen gegeben“ (SAR, SD 5). Die Aussage einer Kollegin aus einem anderen Sozialdienst zeigt die negativen Konsequenzen auf: „[W]ir sind in einem gesetzlichen Rahmen, der sehr eng ist.... Diese Weisungen und Mahnungen kommen enorm trocken daher, mit Rechtsmittelbelehrung, mit Androhungen von Konsequenzen, wo ich dann manchmal wieder denke, wir müssen die rauslassen, um den juristischen Ablauf einzuhalten ..., aber ich finde es in der Kommunikation auch hinderlich. Weil manchmal muss ich so etwas schicken, weil sie einfach ihr Zeugs nicht machen, weil sie die Termine nicht einhalten, weil sie die Sachen nicht abgeben und dann muss ich das rauslassen und dann habe ich weinende Leute am Telefon, ...“ (SAR SD 4). Grosse Hürden seien zu Beginn die Rechte und Pflichten, die unterschrieben werden müssten oder die vielen Formulare, die überfordern würden, heisst es aus dem Sozialdienst 1 (SAR SD 1).

Dass diese Art von Kommunikation in der Tat zu Verwirrung, Ärger und manchmal auch Verzweiflung führt, bestätigt die Aussage einer Sozialhilfebeziehenden: „Hätte man mir das in einem Berndeutschen Ton so erklärt, hätte mich das auch nicht so gestört.... Ich hasse das! So wie die Ablehnung meiner Einsprache... 4 Seiten habe ich erhalten, vollgeschrieben, alles mit Artikeln und Paragraphen. Nein also!



Ein Normalbürger kommt da doch überhaupt nicht draus. Sie können nicht einfach Berndeutsch oder ein Deutsch schreiben, bei dem jeder normale Bürger versteht, warum, wieso“ (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Ein anderer Sozialhilfebeziehender beschreibt das Gefühl der Ohnmacht, wenn man etwas unterschreiben muss, aber die Hälfte nicht verstanden hat (SHB, nachhaltig, Gruppe C.). Viel zu oft wagen Sozialhilfebeziehende nicht nachzufragen, oder die Zeit für umfassende Erläuterungen reicht nicht.

Die Sprache dürfe, gerade bei Beratungen, nicht „z‘ hochstochä““ sein, befindet deshalb ein Sozialarbeiter (SAR, SD 2). Man solle nicht zu viele Fachwörter brauchen, meint eine andere (SAR, SD 3), man müsse zu erklären versuchen „und nicht einfach den Fachjargon ‚herunterlesen““ (dito). Auch bei den offiziellen Schreiben sei es hilfreich, wenn man sich Zeit für ein Schreiben nehme, „also, wenn es jetzt etwas sehr Sachliches ist, trotzdem versuchen, irgendwo eine Persönlichkeit reinzubringen, dann kommen meist bessere Rückmeldungen, als wenn es einfach so ein allgemeines Schreiben ist“ ist die Erfahrung einer Sozialarbeiterin (SAR, SD 3), denn sonst erlebe man immer Abbrüche in der Kommunikation.

Die Herausforderungen für eine passgenaue Kommunikation mit den Klientinnen und Klienten sind offensichtlich. Sozialarbeitende befinden sich täglich im Spagat zwischen der Fachsprachlichkeit, welche in der Sozialhilfe für die Einhaltung korrekter Abläufe gefordert ist, und ihrem Auftrag, Sozialhilfebeziehende verständlich zu informieren, damit die Sozialhilfe letztlich Wirkung erzielen kann.

#### 7.11.4 Breiter Einsatz von Kommunikationsmitteln

Die Kommunikation mit Klientinnen und Klienten scheitert oft schon wegen der fehlenden Erreichbarkeit von Sozialarbeitenden oder Sozialhilfebeziehenden. Aus diesem Grund setzen Sozialarbeitende für eine passgenaue Kommunikation zunehmend die breite Palette von Kommunikationsformen und -medien ein.

Kommt man in Fokusgruppengesprächen auf die Kommunikation mit den Klientinnen und Klienten zu sprechen, ist umgehend von der fehlenden Erreichbarkeit die Rede. „[D]as Telefonnetz ist überlastet, es hat zu wenig Mitarbeitende, man ist unterwegs...“ beschreibt eine Sozialarbeiterin das Dilemma (SAR, SD 5). Ein anderer: „[W]enn wir ein Gespräch nach dem anderen haben und der Telefonbeantworter eingeschaltet ist, ich höre den dann ab, dann hat man am Abend um fünf Uhr irgendwie 10 Nachrichten drauf, da kann ich nicht am selben Tag noch zurückrufen“ (SAR, SD 2). Aus einem dritten Sozialdienst beschreibt jemand die Situation aus Sicht der Sozialhilfebeziehenden: „[W]enn sie sich ein paar Mal melden und Ihnen wird dann gesagt, sie sollen doch noch einmal anrufen, ... [dann sind sie] schon etwas gereizt ..., weil sie immer probieren und ich nicht mitbekomme, dass sie es so oft versucht haben“ (SAR, SD 6). Aber auch die Sozialhilfebeziehende sind mitunter schwer erreichbar, haben das Telefon abgeschaltet, lesen die Post nicht oder verpassen die vereinbarten Gesprächstermine.

Was es braucht, ist ein pragmatischer Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten. Die Kommunikation mit Klientinnen und Klient sei schwierig und hürdenreich genug, sagt eine Sozialarbeiterin, „[a]lso muss man ... auch die unkomplizierten Möglichkeiten ein Stück weit fördern“ (SAR, SD 4). Denn es gelte, „permanent am Ball“ zu sein, wie es ein Sozialarbeiter beschreibt (SAR SD 4). „Es

gibt Leute, mit denen man sehr gut per E-Mail kommunizieren kann. ... Bei anderen ist es viel praktischer am Telefon“ (SAR, SD 4). Der Einsatz von verschiedenen Mitteln beschreibt jemand an einem Fallbeispiel: „Also ich habe mit einem Klienten, den habe ich sicher ein halbes Jahr nicht mehr gesehen, ... aber sehr guter Mailkontakt. ... Und jetzt hat er mir eine Mail geschrieben, wo ich bemerkt habe ‚oops‘, jetzt muss ich ihn sehen, sonst läuft es schief“ (SAR SD 4). Jedes Kommunikationsmittel habe seine Stärken und Schwächen, wichtig sei, sie gut zu kombinieren. Briefe und E-Mail eignen sich beispielsweise für einfache Informationen, aber für den Austausch seien sie schlecht, meint ein Sozialarbeiter (SD 2).

Als Kommunikationsformen werden neben der konventionellen Beratung vor Ort Telefon, E-Mail und SMS eingesetzt. Ein Treffen sei wichtig, findet eine Sozialarbeiterin, aber manchmal genüge es schon, „kurz runter zu gehen“, wenn jemand da sei, „um schnell etwas zu erklären, anstatt Briefe hin und her zu schicken und Mahnungen und solche Sachen“ (SAR, SD 4). Jemand anderes bevorzugt das Telefon, er versuche, „nicht alles per Post zu machen und nicht wieder einen Brief zu schicken und nicht alles wieder zu retournieren, wenn es nicht gestimmt hat, sondern kurz anzurufen“ (SAR SD 4).

Zunehmend kommt auch das E-Mail zum Zug, sagen mehrere Sozialarbeitende. „[I]ch habe ... in den letzten zwei, drei Jahren angefangen gerade bei den jüngeren Klienten, oft auch per Mail [zu kommunizieren] ... Und dort mache ich sehr gute Erfahrungen. Und auch wenn sie eben die Post nicht abholen. Dass die Kommunikation einfach viel, viel [einfacher ist]“ (SAR SD 2). Ein anderer Sozialarbeiter: „Also die, die Mail haben, das ist genial. Da kann ich manchmal auch einfach kurz eine Mail schicken oder schreiben, was noch nicht angekommen ist und so, relativ einfache Kommunikation“ (SAR SD 4). Jemand anderes findet schlicht, das E-Mail sei „eine Realität der heutigen Zeit“ (SAR, SD 1). Auf dem Sozialdienst 2 hat man entsprechend den Sozialhilfeantrag angepasst. Sozialhilfebeziehende können nun wählen, ob sie auch übers E-Mail kontaktiert werden wollen. Gerade die jüngeren Klientinnen und Klienten schauen das Mail übers Handy an, da funktioniere die Kommunikation gut (SAR, SD 3).

Manch einer wünscht sich auch SMS oder What's App für die Kommunikation mit den Sozialhilfebeziehenden (SAR SD 2, SAR SD 4). Diese Medien haben aber im Alltag der Sozialhilfe noch kaum Fuss gefasst. Auf dem Sozialdienst 3 ist dies jedoch bereits der Fall: „Wir haben jetzt auch ein Bürohandy ...“ berichtet jemand (SAR, SD 3). Und weiter: „Einfach .... Bei Klientinnen und Klienten, wo ich weiss, dass sie es dann mal anschauen, aber sonst kann ich sie fast nicht erreichen. Also es geht einfach um eine Erinnerung oder so“ (SAR, SD 3).

Die Palette der Kommunikationsformen ist breit und scheint sich in den vergangenen Jahren kreativ verbreitert zu haben. Für passgenaue Kommunikation mit Klientinnen und Klient werden die Medien eingesetzt und kombiniert, wie sie den Zielgruppen entsprechen.

### 7.1.1.5 Kommunikation in der quantitativen Teilstudie

In der quantitativen Teilstudie ist die Häufigkeit der Klientenkontakte untersucht worden.

Analysiert wurden in der Fallführungssoftware die Anzahl Kommunikationen pro Unterstützungsmonat (Telefon, E-Mail, Face-to-Face) mit Sozialhilfebeziehenden. Im Durchschnitt fand in der untersuchten Stichprobe 1 registrierter Klientenkontakt pro Monat statt (Face-to-Face, Telefon oder E-Mail) ( $M = 1.08$ ;  $SD = 0.88$ ).

Die Häufigkeit der Klientenkontakte haben in der vorliegenden Stichprobe allerdings keinen signifikanten Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge oder in vorrangige Sozialleistungen.

Die Ergebnisse der qualitativen Teilstudie legen nahe, dass weniger die Häufigkeit, sondern vielmehr die Qualität der Kommunikation und Interaktion mit Sozialhilfebeziehenden bedeutend ist für einen gelingenden Kernprozess.

### 7.1.1.6 Zusammenfassung

Eine gelungene Kommunikation mit Klientinnen und Klient ist ein wesentlicher Aspekt von Beziehungsgestaltung. Zu kompetenter Kommunikation gehört genaues Zuhören und Erfassen einer Situation, eine klare, verständliche Sprache und umfassendes aber dossiertes Informieren. Das Verständnis für die Aufgaben des Sozialdienstes und der Sozialhilfebeziehenden sind zu vermitteln, um Transparenz hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Sozialhilfe herzustellen. Ein beträchtlicher Teil der Sozialhilfebeziehenden hat Migrationshintergrund und spricht keine oder kaum eine Landessprache. Übersetzungsdienste und Deutschkurse sind Mittel für die Verbesserung der Verständigung, sie können aus finanziellen Gründen jedoch nur sparsam eingesetzt werden. Eine zentrale Aufgabe der Sozialarbeitenden ist auch, zwischen Fach- und Alltagssprache zu übersetzen. Sozialarbeitende sind gehalten, sich fachsprachlich korrekt auszudrücken. Dies ist für Sozialhilfebeziehende aber oft unverständlich, führt zu Verwirrung, Ärger und manchmal auch zu Verzweiflung. Der Zwang zu Fachsprachlichkeit ist vor allem bei Dokumenten hoch, daher müsse in der Beratung die Alltagssprache Vorrang haben, meinen Sozialarbeitende und Sozialhilfebeziehende. Was es ebenfalls braucht, ist ein pragmatischer Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmittel: Beratung vor Ort, Telefon, E-Mail und SMS. Zunehmend kommt das E-Mail zum Zug. Manch einer wünscht sich auch SMS oder WhatsApp. Diese Medien werden im Alltag der Sozialdienste noch kaum eingesetzt, in Sozialdienst 3 ist es aber bereits der Fall. Die Palette der Kommunikationsformen scheint sich in den vergangenen Jahren verbreitert zu haben. Für passgenaue Kommunikation mit Klientinnen und Klienten werden diejenigen Medien eingesetzt und kombiniert, die den Zielgruppen entsprechen. Für eine kontinuierliche Kommunikation fehlt aber oft die nötige Zeit, ist immer wieder zu hören.

In der quantitativen Teilstudie wurde die Häufigkeit der Klientenkontakte untersucht. Sie hat keinen signifikanten Einfluss auf die nachhaltige Ablösung gezeigt.

## 8 Diskussion

Die Diskussion der Forschungsergebnisse hat zum Ziel, die Einflussfaktoren von Sozialdiensten für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden im Licht der Resultate zu gewichten und sie Einflussbereichen des Sozialdienstes zuzuordnen.

### 8.1 Die Bedeutung des Kernprozesses Sozialhilfe für nachhaltige Ablösung

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Forschungsergebnisse, die zehn Einflussfaktoren der Sozialdienste für eine nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden. Die erste Spalte gibt die Themen an, welche für alle Akteursgruppen am wichtigsten waren (qualitative Studie), die zweite und dritte Spalte informieren über die signifikanten Ergebnisse (quantitative Studie):

Tabelle 3: Einflussfaktoren der Sozialdienste auf die nachhaltige Ablösung, eigene Darstellung;

<b>Relevant für alle Akteursgruppen und Sozialdienste (qualitative Studie)</b>	<b>Signifikant für Selbstsorge (quantitative Studie)</b>	<b>Signifikant für vorrangige Leistungen (quantitative Studie)</b>
Mitarbeitenden-Förderung	Ziel- und Handlungsplanung	Analyse
Anspruchsprüfung		Kommunikation mit vorrangigen Stellen
Falldifferenzierung		
Ziele		
Berufliche Integration		
Gestaltung Abschlussprozess		
Beziehungsgestaltung		
Kommunikation mit Klientinnen und Klienten		

Sieben von zehn Einflussfaktoren sind dem Kernprozess zugeordnet: Die Fallaufnahme (Anspruchsprüfung, Falldifferenzierung, Analyse), die Fallbearbeitung (Ziel- und Handlungsplanung, Berufliche Integration, Kommunikation mit vorrangigen Stellen) und der Fallabschluss (Gestaltung Abschlussprozess). Zwei Einflussfaktoren sind im Bereich der Klientenarbeit situiert (Beziehungsgestaltung und Kommunikation mit Klientinnen und Klienten) und einer auf der Ebene des Sozialdienstes (Mitarbeitenden-Förderung). Die Integration des Sozialdienstes ins regionale Umfeld ist in dieser Studie von untergeordneter Bedeutung. Daraus lässt sich schliessen, dass der Kernprozess in seiner Bedeutung für die nachhaltige Ausrichtung der Tätigkeiten des Sozialdienstes wahrzunehmen und zu gestalten ist.

### 8.2 Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren

Die Bedeutung der einzelnen Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung erschliesst sich erstens aus sich ergänzenden Aussagen aus den qualitativen und quantitativen Teilstudien. Zweitens sind Resultate der qualitativen Studie relevant, wenn sie über alle befragten Akteursgruppen und Sozialdienste hinweg übereinstimmend oder kontrovers diskutiert werden. Drittens sind alle signifikanten Resultate der quantitativen Studie von Bedeutung.

Die Ergebnisse der Studie geniessen besondere Relevanz, wenn sich Aussagen sowohl mit qualitativen wie mit quantitativen Belegen abstützen lassen. Hierzu gehören folgende Einflussfaktoren:

- **Falldifferenzierung:** die Sozialarbeitenden beschreiben in der qualitativen Teilstudie die Falldifferenzierung, oftmals über die Fallsteuerung geregelt, als problematisch. Viele fühlen sich in einem Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Standardisierung in der Hilfe für Sozialhilfebeziehende. Die Resultate der quantitativen Untersuchung könnten Orientierung bieten. Sie zeigen, dass sich für eine nachhaltige Ablösung in die Selbstsorge der Aufwand in die Ziel-/Handlungsplanung lohnt.
- **Ziele, Ziel- und Handlungsplanung:** die Wirkung der Zielvereinbarungen als Arbeitsinstrument wird in der qualitativen Teilstudie kontrovers diskutiert (siehe unten). Die Resultate der quantitativen Untersuchung zeigen, dass die Ziel-/Handlungsplanung einen Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung in die Selbstsorge hat, nicht jedoch auf eine nachhaltige Ablösung in vorrangige Leistungen. Das Resultat spricht für zielgruppenspezifische Zielvereinbarungen, d.h. Zielvereinbarungen für Menschen mit Aussicht auf Ablösung in Selbstsorge. Es spricht auch für eine vertiefte Analyse, wie Zielvereinbarungen, Handlungspläne, Fallsteuerung und allfällige weitere Instrumente sinnvoll zu kombinieren sind.
- **Berufliche Integration:** Gemäss Ergebnissen der quantitativen Analyse hat die Teilnahme an einem Arbeitsintegrationsprogramm (BI/BIP, mind. 30 Tage) in der untersuchten Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung in die Selbstsorge. Die Resultate aus der qualitativen Teilstudie könnten Hinweise für dieses Resultat liefern. In den Aussagen ist erkennbar, dass Menschen aus unterschiedlichsten Gründen Arbeitsintegrationsprogrammen zugewiesen werden. Sozialhilfebeziehende mit hohen Chancen für Ablösung in die Selbstsorge werden teils bewusst nicht Programmen zugewiesen, während Menschen mit tiefen Ablösechancen zugewiesen sind. Oftmals stehen für die Zuweisung andere Gründe als Arbeitsintegration im Vordergrund, beispielsweise Beschäftigung, Tagesstruktur, Befähigung oder Gegenleistung zu wirtschaftlicher Sozialhilfe.

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse sind interessant, wenn sie eine hohe Übereinstimmung der Aussagen von Sozialdiensten und Akteursgruppen aufzeigen. Das gilt für folgende Themen:

- **Anspruchsprüfung:** alle Akteursgruppen bezeichnen die Erfüllung der Vorgaben, um Sozialhilfe zu beantragen, als herausfordernd. Dies betrifft die Dauer und die Vielfalt an Dokumenten, die es bereitzustellen gilt. Man begegnet dieser schwierigen Phase mit Resignation, mit strukturierten Prozessen, mit präventiver Beratung oder mit Entgegenkommen, ist aber insgesamt oft ratlos, wie die Herausforderung zielführend angegangen werden kann.
- **Die Beziehung von Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden (Beziehungsgestaltung)** wird als Schlüsselfaktor für nachhaltige Ablösung bezeichnet. Sie zeigt Wirkung, wenn sie vertrauensvoll, wertschätzend und motivierend sowie durch Transparenz und Verbindlichkeit gekennzeichnet ist.

Die Resultate der qualitativen Studie sind auch dann interessant, wenn sie grosse Differenzen zwischen den Sozialdiensten oder Akteursgruppen sichtbar machen. D.h. wenn die Praxis auf den Diensten nicht einheitlich ist, wenn Themen kontrovers diskutiert werden und wenn die Studie mit anderen Worten die Spannweite des Umgangs mit herausfordernden Themen aufzeigen kann. Dies gilt für:

- Zielvereinbarungen: Diese werden kontrovers diskutiert. Manche wenden das Instrument für alle Beratungsgespräche an, andere nur für ganz spezifische Fälle. In fast jedem Sozialdienst versucht man, das Instrument weiterzuentwickeln. Besonders der im Entstehen begriffene Handlungsplan im Sozialdienst 6 könnte richtungsweisend sein, weil darin Ziele, Handlungspläne, Erwartungen des Sozialdienstes und Zielvorstellungen der Sozialhilfebeziehenden differenziert betrachtet werden.
- Die Zuweisung zu Beschäftigungs- und Integrationsprogrammen wird unterschiedlich gehandhabt. Manche weisen alle erwerbsfähigen Sozialhilfebeziehenden Programmen zu, andere betonen, dass gerade Personen mit Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt bewusst nicht Programmen zugewiesen werden, um die Anstrengungen für die Arbeitssuche nicht zu untergraben. Verschiedene Sozialdienste entwickeln ergänzende oder alternative Angebote, um Sozialhilfebeziehende näher an den ersten Arbeitsmarkt zu bringen. Interessant sind die Projekte der Sozialdienste 1 und 3, weil sie eine stärkere regionale Verankerung und mehr Nähe zum ersten Arbeitsmarkt bieten als Arbeitsintegrationsprogramme.
- Die Gestaltung des Abschlussprozesses ist auf den Sozialdiensten sehr unterschiedlich ausgestaltet. Oft endet der Abschluss abrupt, obwohl man sich eigentlich eine abgestufte und begleitete Ablösung wünscht, um eine baldige Wiederanmeldung zu verhindern. Interessant ist der Prozess im Sozialdienst 2, weil er den administrativen Ablauf, die Interaktion mit den Sozialhilfebeziehenden und die Kommunikation mit involvierten Stellen integriert. Es wäre zu untersuchen, ob er Modellcharakter für andere Sozialdienste hat.
- Kommunikation mit Klientinnen und Klienten: Man ist sich einig, dass zur kompetenten Kommunikation mit Sozialhilfebeziehenden unter anderem das situationsadäquate Übersetzen zwischen Fach- und Alltagssprache sowie der situative, klientenorientierte Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmittel gehört. Telefon und E-Mail wird vermehrt verwendet, viele wünschen sich auch den Einsatz von SMS und WhatsApp. Im Sozialdienst 3 ist dies bereits der Fall.

Alle quantitativen Resultate mit Signifikanz und einer bestimmten Effektstärke sind bedeutsam:

- Ablösung in die Selbstsorge: Die Ziel- und Handlungsplanung erhöht die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in die Selbstsorge.
- Ablösung in vorrangige Leistungen: Die Analyse und die Kommunikation mit vorrangigen Stellen erhöht die relative Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden in vorrangige Sozialleistungen.

Die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren aus der Perspektive der Praxis erfolgt im nächsten Kapitel.

## 9 Innovation

Innovationen in Sozialdiensten anzustossen ist das erklärte Ziel im Projekt «nachhaltige Ablösung in der Sozialhilfe». Das dynamische und komplexe Phänomen Armut soll hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten des Sozialdienstes verstanden und gemeinsam mit Sozialdiensten Lösungswege erarbeitet werden. Zur Entwicklung von Innovationen liefern die Prinzipien transdisziplinären Forschens Orientierungspunkte. Nachfolgend wird erstens der Prozess und das konkrete Vorgehen transdisziplinären Forschens dargelegt. Zweitens ist das im Projekt angewandte Vorgehen dokumentiert und die Erarbeitung von Lösungswegen beschrieben.

### 9.1 Transdisziplinarität: Theorie und Anwendung

Für Inter- und Transdisziplinarität gibt es so viele Definitionen wie es Ziele gibt, die damit verfolgt werden. Im vorliegenden Projekt ist das Verständnis des Netzwerks für transdisziplinäre Forschung der Akademien der Wissenschaften Schweiz (td-net) massgebend. Das td-net stützt sich in seinem Verständnis von Transdisziplinarität auf die US-amerikanischen Akademien der Wissenschaften, die den Begriff wie folgt definieren:

«Interdisciplinary research (IDR) is a mode of research by teams or individuals that integrates information, data, techniques, tools, perspectives, concepts, and/or theories from two or more disciplines or bodies of specialized knowledge to advance fundamental understanding or to solve problems whose solutions are beyond the scope of a single discipline or area of research practice.»

(NAS/NAE/IOM, 2005, S. 26)

Im zitierten Verständnis ist Transdisziplinarität ein Teil von Interdisziplinarität, d.h. disziplinäres wissenschaftliches Wissen (two or more disciplines) wird mit anderen Wissenstypen (bodies of specialized knowledge), etwa professioneller Expertise oder Alltagswissen integriert. Diese Integration geschieht mit dem Ziel, Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln (to solve problems), für die das Wissen einer einzelnen Disziplin nicht ausreicht. In den Ausführungen von td-net sind demnach folgende Elemente charakteristisch für transdisziplinäre Forschung: Es wird ein Zweck verfolgt, und die Expertise unterschiedlicher Disziplinen bzw. nicht-wissenschaftlicher Wissenskörper wird in einer integrierenden Weise beigezogen.

Der **Zweck** leitet demnach das transdisziplinäre Vorgehen. Gemäss den vom td-net zitierten US-amerikanischen Akademien der Wissenschaften gibt es zwei Hauptzwecke: ein Phänomen in seiner Komplexität und Diversität verstehen oder eine Lösung für ein gesellschaftliches Problem erarbeiten. Diese Hauptzwecke können weiter aufgeschlüsselt werden. Beim Verstehen geht es letztlich aber immer um ein Verständnis von Komplexität, sei es aus der Perspektive von wissenschaftlichem, enzyklopädischem Wissen oder aus der Perspektive von holistischem Wissen, das wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Wissen bezieht. Wogegen es beim Problemlösen aus der wissenschaftlichen Perspektive eher um die Betrachtung von Risiken und Nebenwirkungen von Lösungen geht und aus der wissenschaftlich und nicht-wissenschaftlich kombinierten Perspektive um die effektive Erarbeitung von Problemlösungswegen.

Transdisziplinarität zeichnet sich dadurch aus, dass nicht-wissenschaftliches Wissen konsequent integriert ist, d.h. Problemlösungen basieren stets auf Forschung (**Wissen von Disziplinen**) und Praxiserfahrung (**nicht-wissenschaftlicher Expertise**). Der Bedarf an Transdisziplinarität tritt in der Darstellung von td-net immer in folgenden Situationen auf:

«Ist das Wissen über ein gesellschaftlich relevantes Problemfeld unsicher, ist umstritten, worin die Probleme konkret bestehen, und steht für die darin Involvierten viel auf dem Spiel, so sind die Voraussetzungen für transdisziplinäre Forschung gegeben» (Pohl & Hirsch Hadorn, 2006, S. 16).

Die Armut in der Schweiz und die Sozialhilfe als staatliches Unterstützungssystem für armutsbetroffene Menschen ist angesichts des Leidens Betroffener und steigender Kosten für die Gesellschaft, um nur zwei von vielen Gründen zu nennen, ein gesellschaftlich relevantes Problemfeld. Armut ist komplex, eine Vielzahl von Faktoren nehmen Einfluss auf deren Entwicklung. Es braucht deshalb diverse Sichtweisen, gesellschaftliche ebenso wie wissenschaftliche, um eine Problemlösung zu erreichen, die allen dient. Es braucht die Fähigkeit der Wissenschaften zur Abstraktion, um übergeordnete Probleme in der Sozialhilfe zu erkennen, und es braucht die Erfahrung der professionellen Akteurinnen und Akteure und das Alltagswissen der betroffenen Personen, um fallspezifisch relevante Aspekte zu berücksichtigen.

Transdisziplinäre Forschung ist im Verständnis von td-net **integrativ**, d.h. die unterschiedlichen Expertisen sind im Hinblick auf einen bestimmten Zweck zusammenzuführen. Hierzu ist ein konkretes Vorgehen mit bestimmten Schritten entwickelt worden, das Forschende und Praxispartner gemeinsam durchlaufen. Die sogenannte Ko-Produktion von Wissen beinhaltet, dass die Erarbeitung des Problemverständnisses (Problem Framing), die Bearbeitung von Problemen und die Umsetzung von Lösungen (In-Wert-Setzung) gemeinsam erfolgt.

Die drei Schritte müssen oft mehrmals und in variierender Abfolge durchlaufen werden, um zu guten Lösungen zu kommen. Es handelt sich in anderen Worten um einen rekursiven Prozess (Wiesmann et al., 2008). Dieser ist unter anderem deshalb anspruchsvoll, weil sich Forschende und Praxispartnerinnen und -partner vorerst einigen müssen, ob genügend Wissen über das System, die Zielsetzung oder über den Lösungsweg besteht (Konferenz der Schweizerischen Wissenschaftlichen Akademien CASS & Forum für Klima und Global Change ProClim-, 1997). Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann der Forschungs- und Problemlösungsprozess beginnen.

Das Projekt «nachhaltige Ablösung in der Sozialhilfe» war als transdisziplinäres Projekt konzipiert, daher pflegte es einen intensiven Austausch zwischen Forschenden und Praxispartnerinnen und -partnern. Letztere waren im vorliegenden Projekt einerseits die untersuchten Sozialdienste, andererseits die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, welche die Sozialdienste beaufsichtigt. Der Austausch diente der Integration von wissenschaftlichem und professionellem Wissen und fand in wichtigen Momenten transdisziplinärer Forschung statt: bei der Beurteilung des Problems und der Problembearbeitung (siehe Tab. 4).



## **Problem Framing**

Das Sozialamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern war Praxispartner bei der Gesuchseingabe. Mit den zuständigen Personen für die Aufsicht der Berner Sozialdienste fanden Gespräche statt, in denen der Inhalt der Eingabe diskutiert, die Unterstützung des Sozialamts zugesichert und die Begleitung des Projekts durch das Sozialamt festgelegt wurde.

Als die Sozialdienste ihre Teilnahme am Projekt zugesagt hatten, fand bei jedem Sozialdienst eine Auftaktveranstaltung statt, in welcher das Projekt vorgestellt wurde. Ziel, Zweck und Vorgehen des Projektes wurden präsentiert und die Dienste um Rückmeldungen gebeten. Insbesondere interessierten die Thesen der Praxispartner, was ihrer Meinung nach einen Einfluss auf die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehende hat. So konnten die Dienste auf den Inhalt und Verlauf der Studie Einfluss nehmen.

Man ging im Projekt davon aus, dass es grosse Lücken gibt, was das Wissen über Einflussfaktoren hinsichtlich der nachhaltigen Ablösung betrifft. Daher fiel der Schwerpunkt der Studie auf die Erarbeitung von Systemwissen, d.h. die Analyse von Faktoren und Wirkungsweisen, welche begünstigend oder erschwerend auf nachhaltige Ablösung einwirken.

Die Analyse der Einflussfaktoren erfolgte ausschliesslich durch die Forschenden. Die Interpretation der Daten geschah erneut in Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten. In jedem Sozialdienst fand ein zweiter Workshop statt, in welchem die Resultate vorgestellt und die Mitarbeitenden gebeten wurden einzuschätzen, ob die Resultate die Realität ihres Sozialdienstes angemessen wiedergaben.

## **Problembearbeitung**

Am selben Workshop ging es auch darum, die Prioritäten für die Umsetzung festzulegen. Jeder Sozialdienst definierte, welche Themen aus dem Forschungsprojekt für ihn im Vordergrund standen. Dies teilten sie den Forschenden mit und beauftragten sie, hierzu einen Workshop vorzubereiten. An diesem dritten Workshop, der ungefähr ein halbes Jahr später stattfand und auf die Themenwahl massgeschneidert war, nahm man erste Schritte zur Bearbeitung des Themas vor.

Die nachvollgehende Tabelle fasst die Schritte zusammen, welche nach dem idealtypischen Ablauf des transdisziplinären Forschungsprozesses vollzogen wurden. Die Phase der In-Wert-Setzung liegt ausserhalb des Projekts «nachhaltige Ablösung in der Sozialhilfe».

Tabelle 4: Schritte des transdisziplinären Forschungsablaufs, eigene Darstellung;

TD-Schritt	Sozialamt (Kt)	Sozialdienst (Gemeinde)
Problem Framing	Gesuchseingabe mit Unterstützung des Sozialamts	Auftaktveranstaltung in jedem Dienst; Diskussion von Ziel und Vorgehen des Projekts, Erfragen der im Dienst vorherrschenden Vorstellungen über Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung Validierung der Resultate
Problem-bearbeitung	-	Auswahl der Prioritäten Massgeschneiderter Workshop zur Problembearbeitung
In-Wert-Setzung	-	-

## 9.2 Austausch zwischen Forschenden und Praxispartnern im Projekt

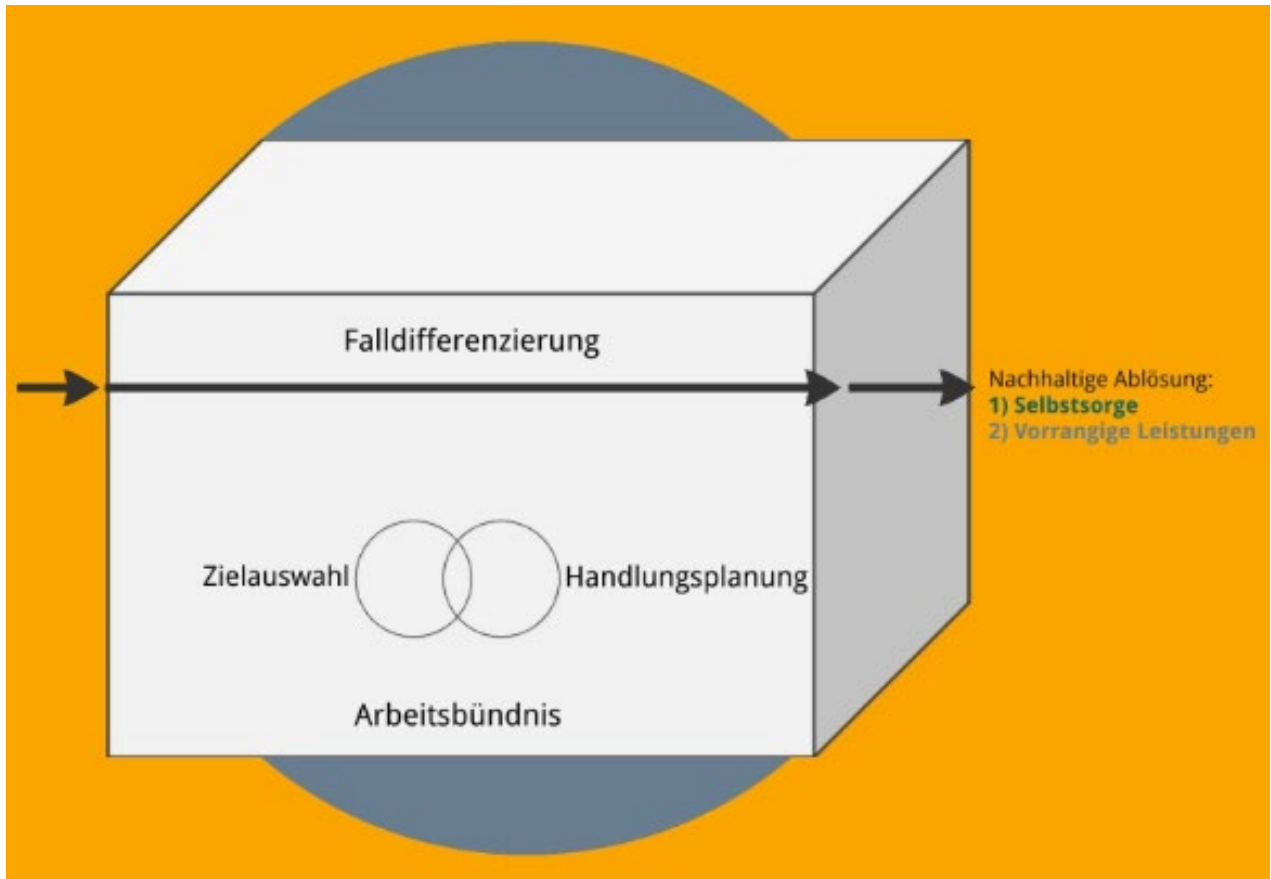
Der Workshop zur Validierung und Prioritätensetzung begann mit einem Vortrag, in welchem die zehn Einflussfaktoren präsentiert und anschliessend diskutiert wurden. Danach wählte jeder Sozialdienst aus insgesamt zehn Einflussfaktoren die für ihn wichtigsten aus.

Nachfolgend sind die Prioritäten der Sozialdienste aufgelistet:

- SD 1: Austausch mit anderen Sozialdienst-Leitenden zum Thema Ziel-/Handlungsplanung und Verfahrensgrundsätze, um einen Verfahrensrahmenprozess zu gestalten
- SD 2: Fallsteuerung, Kommunikation, Ziel-/Handlungsplanung
- SD 3: Kommunikation mit Klientinnen und Klienten, Abschlussprozess
- SD 4: Ziel-/Handlungsplanung, um Ziel- und Handlungsplanung im Dienst zu optimieren. Weitere Themen: Kommunikation mit Klientinnen und Klienten, Beziehungsgestaltung
- SD 5: Ziel-/Handlungsplanung, Fallsteuerung
- SD 6: Austausch mit anderen Sozialdienst-Leitenden, Workshop zum Thema Abschluss in der Sozialhilfe

Interessanterweise gab es unter den sechs Sozialdiensten eine hohe Übereinstimmung der Prioritäten. Nachfolgend sind diese in der Abbildung illustriert (Abb. 5).

Abbildung 5: Prioritäten der Sozialdienste, eigene Darstellung;



Resultat der Workshops-Runde war, dass sich die Themenvielfalt der zehn Einflussfaktoren, welche das Forschungsprojekt hervorbrachte, auf die für die Praxis wesentlichen Faktoren reduzierte. In der dritten Workshops-Serie befasste man sich daher ausschliesslich mit Ziel- und Handlungsplanung, Fallsteuerung und Arbeitsbündnis (vor allem Kommunikation und Gestaltung des Abschlusses). Die konkreten Inhalte der Workshops sind nachfolgend dokumentiert.

SD 1 verzichtete auf einen Workshop innerhalb der Organisation, nahm jedoch am zusätzlich angebotenen «Kadermodul» teil. Dieses wurde mit neun Leitungs- oder Stabsmitarbeitenden durchgeführt. Dabei gewährten zwei Sozialdienstleitende mittels Kurzreferaten Einblicke in ihre organisatorische Entwicklung, die im Rahmen des vorliegenden Projektes angestossen wurde. Anschliessend wurden diese Entwicklungen im Sinne eines «Benchlearnings» erörtert.

SD 2 führte am 4.9.2018 einen Workshop zum Thema Fallsteuerung mit 26 Mitarbeitenden durch. Das übergeordnete Ziel war es, das Projekt zur Einführung einer Fallsteuerung zu starten. Im ersten Teil präsentierte ein Projektmitarbeiter Erfolgsfaktoren und bedeutsame Kriterien bei der Entwicklung einer Fallsteuerung/-differenzierung aus Sicht der Sozialarbeitswissenschaft. Im zweiten Teil wurden in einer leicht adaptierten Form des «Design Thinking» in funktionsgemischten Gruppen Bedürfnisse, Eckwerte, Begründungen zu einer Fallsteuerung erarbeitet. «Design Thinking» ist ein Ansatz in drei

Schritten zur Entwicklung neuer Ideen.<sup>20</sup> In einem ersten Schritt («Empathising») diskutierten die Mitarbeitenden einschliesslich Leitung in zwei Fokusgruppen, wie Sozialarbeitende fühlen, denken und handeln bzgl. Bestimmter Themen. In einem zweiten Schritt («Point of View») leitete jede Gruppe aus der Diskussion ihren Standpunkt ab, der einem begründeten Bedürfnis entspricht (Bsp. «Ein/e Sozialhilfebeziehende/r benötigt [...], weil [...]). Im dritten Schritt des Design Thinking («Ideating») entwickelten die beiden Gruppen Ideen zur Fragen «Wie könnten wir ...». Die Ideenkreation erfolgte durch ein «Round Robin Brainstorming». Anschliessend wurden die Ideen mittels «Dot Voting» bewertet und die drei besten Ideen pro Gruppe im Plenum präsentiert und diskutiert.

In den Gruppen wurden erste Lösungsansätze gesammelt, sortiert, bewertet und im Plenum vorgestellt. Die Ergebnisse sind:

#### Gruppe 1:

1. Fälle werden typisiert nach einem Punktesystem, für die Punkte werden Kriterien festgelegt. Der Zeiteinsatz wird nach der Typenbildung festgelegt (in Abhängigkeit von Gesamtzeit und weiteren Aufgaben).
2. Es wird ein Modus definiert zur Überprüfung der Kategorie.
3. Es wird definiert, in welchen Fällen professionelle Sozialarbeit nötig ist.

#### Gruppe 2:

1. Klienten werden in klassische Gruppen geteilt und diese kategorisiert, z.B. junge Erwachsene leicht/mittel/intensiv.
2. Es werden Leitlinien für die Fallbetreuung entwickelt mit dem Ziel Gleichbehandlung
3. Ein spezialisiertes Intaketeam übernimmt die Fallsteuerung

#### Gruppe 3:

- Die Kategorisierung in vier Kategorien A, B, C, D erfolgt nach dem Intake (3 Monate). Die Überprüfung erfolgt periodisch und typenabhängig (nach 6, 9, 12 Monaten), anschliessend Re-Intake (Kreislauf).
- Die Einstufung erfolgt durch Sozialarbeitende und Leitung: A intensiv (6 Monate), B mittel (9 Monate), gering und administrativ (12 Monate)
- Für Notfälle muss unabhängig von Kategorisierung Zeit geplant werden.

Die Leitung setzt eine Projektgruppe ein und hat einen Projektplan entwickelt. Konzept und Instrumente Fallsteuerung, Situationsbericht Neuaufnahmen und Zielvereinbarung light werden erarbeitet und in einem Pilotversuch erprobt. Nach der Auswertung und Anpassung soll in ca. zwei Jahren die definitive Einführung erfolgen durch Beschluss der politischen Sozialbehörde.

<sup>20</sup> Angaben zu Design Thinking sind beispielweise auf der Website von Interaction Design Foundation zu finden, verfügbar unter: <https://www.interaction-design.org/literature/article/define-and-frame-your-design-challenge-by-creating-your-point-of-view-and-ask-how-might-we>

SD 3 führte am 16.8.2018 einen halbtägigen Workshop zum Thema «Abschluss der Sozialhilfe – Prozessgestaltung und Kommunikation mit Klient/-innen» mit 14 Mitarbeitenden durch. Das übergeordnete Ziel war es, den Abschlussprozess im Dienst zu verbessern. Ein Projektmitarbeiter referierte einleitend zum Abschluss der Sozialhilfe – Prozessgestaltung und Kommunikation mit Klient/-innen» aus Sicht der Sozialarbeitswissenschaft. Anschliessend wurde in einer leicht adaptierten Form des «Design Thinking» in drei Schritten neue Ideen entwickelt (vgl. oben). Die besten Ideen aus den funktionsgemischten Gruppen wurden von allen Mitarbeitenden und der Leitung diskutiert. Die folgenden drei Themenschwerpunkte für die weitere Bearbeitung wurden festgelegt:

1. Abgabe einer klientenzentrierten schriftlichen Information zu Gesundheitskosten und -abrechnungen, Sicherstellung von Obdach und materieller Hilfe in Notsituationen, zu vor- und nachgelagerten Hilfsstellen sowie zu Hilfen gegen Verschuldung.
2. Die ablösungsrelevanten Inhalte sind bei der mindestens jährlichen Überprüfung der Sozialhilfe zwingend zu thematisieren (Überprüfung durch Leitung).
3. Überarbeitung der formalen Abschlussinformationen zum bisherigen Bezug Sozialhilfe und dessen Wirkungen

Die Leitungsverantwortlichen sind für Definition, Umsetzung und Controlling verantwortlich.

SD 4 führte am 2.5.2018 einen halbtägigen Personalworkshop mit ca. 150 Mitarbeitenden durch. Das übergeordnete Ziel der Organisation war es, die Erkenntnisse der vorliegenden Studie «Nachhaltige Ablösungen» mit dem betriebseigenen Fachkonzept «Leistung gegen Leistung» zu verknüpfen. In einem ersten Schritt präsentierten deshalb Projektmitarbeitende die Ergebnisse der vorliegenden Studie «Nachhaltige Ablösungen» sowie einer Mitarbeiterumfrage zum oben genannten Konzept. In einem zweiten Schritt wurden ein moderiertes «World Café» mit zwei Gesprächsrunden à 30 Minuten durchgeführt. Zur Auswahl standen die Themen «Handlungsplanung entwickeln», «Methodische Entscheidungskompetenzen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten», «Arbeitsinstrumente in der Fallführungssoftware», «Grundsatzdiskussion ‘Leistung gegen Leistung’» sowie «Leistungskategorie 4 im Konzept ‘Leistung gegen Leistung’». Die Fachpersonen konnten sich so zu zwei bevorzugten Themen einbringen. Die Ergebnisse aus den Workshops fliessen in die Überarbeitung des Fachkonzepts «Leistung gegen Leistung» ein.

SD 5 führte am 30.5.2018 einen halbtägigen Workshop mit zwölf Fachpersonen durch. Das übergeordnete Ziel war es, die Ziel- und Handlungsplanung im Dienst zu verbessern. Folgende Ideen wurden im Rahmen eines Workshops, der in der Form von «Design Thinking» durchgeführt wurde (siehe oben), insgesamt – teilweise mit der gleichen Anzahl Punkte – am besten bewertet:

- Ausreichend Zeit für die Exploration der Ziele einplanen
- Instrument zur Zielformulierung anpassen
- Zielvereinbarung als Arbeitsinstrument nutzen
- Klarheit schaffen (Auftrag, Rollen/Erwartungen, Weisungen/Handlungsspielräume)
- Ziele gemeinsam visualisieren

- Mit KL Bereiche (Wohnen, Arbeit, Gesundheit, Finanzen) besprechen, um herauszufinden, wo seine stärksten Wünsche auf Veränderung sind.
- Flexibilität des SAR (während Gespräch auf aktuelle Situation eingehen, Freiraum für Themen der KL, nicht auf Gesprächsplan beharren, Methodenvielfalt spontan anwenden können)
- Grundbedürfnisse berücksichtigen (sich der Theorie menschlicher Bedürfnisse bewusst sein, um diese erfragen zu können)

Die Leitung des Sozialdienstes prüft zurzeit, welche dieser Ideen nun weiterverfolgt werden.

SD 6 führte am 19.9.2018 einen halbtägigen Workshop mit zwölf Fachpersonen durch. Das übergeordnete Ziel war es, den Abschluss in der Sozialhilfe neu zu gestalten. Dazu wurden anhand des Verfahrens «Design Thinking» in drei Schritten neue Ideen entwickelt (vgl. Beschreibung oben), wie der Abschluss so gestaltet werden könnte, dass er sowohl dem «Sicherheitsbedürfnis» der Fachpersonen als auch dem Autonomiebedürfnis der Sozialhilfebeziehenden entspricht. Folgende Ideen wurden generiert, die nun in einer Arbeitsgruppe bestehend aus Leitung und Mitarbeitenden weiterentwickelt werden:

- Nach Abschluss (2-3 Monate) telefonische Nachfrage, eventuell bei Bedarf Termin anbieten.
- CHF 3'000.-- als Startkapital
- Infoblatt für Klienten: Was ist alles zu tun und wie macht man das
- Begleitung über die Ablösung aus der wirtschaftlichen Sozialhilfe hinaus
- Abschlussbrief
- Abschluss-Checkliste (betr. intern) auf methodischer Ebene erstellen
- Persönliche Ordner für Klienten

Mit der beschriebenen Problembearbeitung in den sechs Sozialdiensten zur Verbesserung von Prozessen und Steigerung der nachhaltigen Ablösung endete das Projekt. Im transdisziplinären Zyklus gäbe es allerdings neben Problemframing und Problembearbeitung einen dritten Schritt, nämlich die In-Wert-Setzung von Lösungen. In diesem letzten Schritt werden Lösungen in die Praxis umgesetzt. Weil das Projekt aus zeitlichen Gründen durch die Forschenden abgeschlossen werden musste, konnte die Umsetzungsphase nicht weiter begleitet werden.

## 10 Fazit

Das Fazit nimmt eine Einordnung der Forschungsergebnisse in die bestehende Sozialhilfeforschung vor, schätzt seine Aussagekraft hinsichtlich der Potenziale und Limitationen ein und schliesst mit Empfehlungen ab.

### 10.1 Bedeutung des Forschungsprojektes für die Sozialhilfeforschung

Die zehn Einflussfaktoren für nachhaltige Ablösung werden nachfolgend im Licht der Fachliteratur diskutiert und in diese eingeordnet. Von Interesse ist, ob die Erkenntnisse bestehende Meinungen allenfalls bestätigen, anzweifeln oder ob neue Themen eingebracht werden. Aus dieser Diskussion sind künftige Themen der Forschungsagenda abzuleiten.

Den einzelnen Einflussfaktoren übergeordnet gilt die Tatsache, dass die Untersuchung der Wirkung von Sozialdiensten im Sozialhilfesystem allgemein und bezüglich der nachhaltigen Ablösung von Sozialhilfebeziehenden ein wenig erforschtes Thema ist und bleibt. Die Durchführung des Forschungsprojektes hat zwar neue Erkenntnisse hervorgebracht. Beispielsweise hat es gezeigt, dass die bestehende Forschung zu Wirkungsorientierung, die auf betriebswirtschaftliche und strategische jedoch weniger auf fachliche Gegenstandsbereiche der Sozialhilfe fokussiert und daher die Einflussbereiche von Sozialarbeitenden wenig in den Fokus nimmt. Dies kann als Versäumnis bezeichnet werden, denn im Kernprozess, welcher sich in unserer Studie als zentraler Ort für die Steigerung von Nachhaltigkeit erwiesen hat, nehmen Sozialarbeitende eine gewichtige Rolle ein. Sozialarbeitende gilt es daher auf der operativen Ebene bei Bemühungen zur Wirkungssteigerung zu beteiligen. Das Forschungsprojekt bestätigt aber auch diejenigen Stimmen, welche sich für eine Gliederung des Kernprozesses aussprechen (bspw. SKOS 2007), denn die Studie zeigt, dass sich diese Investition lohnt.

Auf die einzelnen Einflussfaktoren bezogen, können folgende Aussagen zum Stand der Literatur gemacht werden:

- **Anspruchsprüfung:** Die Studie bestätigt bisherige Aussagen, wonach die Anspruchsprüfung viele Herausforderungen beinhaltet und sich daher nicht auf rein administrative Abklärungen beschränken, sondern auch die persönliche Beratung einschliessen sollte (Nett et al., 2005; Neuenschwander et al., 2012). Es fällt Sozialhilfebeziehenden oftmals schwer, die Dokumentation für die Abklärung ihrer Anspruchsberechtigung effizient und zeitnah zu erstellen. Mit anderen Worten braucht es auch für die administrative Abklärung persönliche Beratung.
- **Falldifferenzierung:** Die Studie von Mäder zeigt die Konsequenzen von Falldifferenzierung im Sinne von Fallsegmentierung für Sozialhilfebeziehende auf. Ihm zufolge steht bei der Fallsegmentierung primär die Förderung der Arbeitsintegration im Vordergrund. Je nach Chance auf Arbeitsintegration wirkt sich dies motivierend oder demotivierend auf die Klientel aus (Mäder, 2008). Ergänzend zeigt die vorliegende Studie die Konsequenzen von Falldifferenzierung auf Sozialarbeitenden auf. Bei vielen löst sie Unbehagen aus, weil sie den Eindruck haben, ihren Auftrag nicht genügend erfüllen zu können und weil sie mit Entscheidungsschwierigkeiten im Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Differenzierung kämpfen. Mit anderen Worten

haben Sozialarbeitende Bedarf an Austausch, Unterstützung oder Instruktion im Umgang mit Fallsteuerung.

- Analyse: Die von Neuffer (Neuffer, 2009) eingebrachte Forderung einer systemischen Falleinschätzung wird durch das Forschungsprojekt insofern bestätigt, als es zeigt, dass die umfassend durchgeführte Analyse (u.a. in systemischem Sinn) in der Tat auf die Ablösung in die Selbstsorge wirkt. Nicht bestätigt ist der Effekt jedoch für die vorrangigen Leistungen.
- Ziel- und Handlungsplanung: Die Studie bestätigt die vorherrschende Meinung, dass der Ziel- und Handlungsplanung eine hohe Bedeutung zukommt (Epstein Rosen & Brown, 2006; Kobel & Mauchle, 2015; Sommerfeld & Jungck, 2001). Insbesondere liefert sie Hinweise, dass bestehende Zielvereinbarungsinstrumente sich in Beratungssituationen nicht umstandslos einsetzen lassen, dass Ziel- und Handlungsplanungen jedoch für die nachhaltige Ablösung in die Selbstsorge von hoher Bedeutung sind. Für die Ablösung in vorrangige Leistungen gilt dies nicht. Diese Erkenntnis bestätigt die von Kobel und Mauchle beschriebene gängige Praxis der Sozialarbeitenden, welche in Zielvereinbarungen vorrangig Arbeitsintegration thematisieren und andere Themen in den Hintergrund stellen (Kobel & Mauchle, 2015). Ebenfalls bestätigt unsere Studie die Feststellung, die Sommerfeld und Jungck am Beispiel des Kantons Solothurn bereits vor mehr als fünfzehn Jahren machten, wonach Ziel- und Handlungsplanungen in Sozialdiensten nicht systematisch erfolgen (Sommerfeld & Jungck, 2001).
- Berufliche Integration: Neuenschwander et al. stellten fest, dass Arbeitsintegrationsprogramme eine positive Wirkung auf die Gesundheit von Teilnehmenden haben (Neuenschwander et al., 2016, 2017). Dies wurde in unserer Studie so nicht beschrieben, jedoch hebt man den positiven Wert für Beschäftigung oder Tagesstruktur hervor. Vielleicht hat dies längerfristig Auswirkung auf die Gesundheit. Ähnlich wie die Studien von Aeppli und Ragni (Aeppli & Ragni, 2009) sowie Schallberger und Wyer (Schallberger & Wyer, 2009) zeigt unsere Studie, dass Arbeitsintegrationsprogramme sich nicht zwingend positiv auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt auswirken, jedoch eine Bandbreite anderer Effekte zeitigen. Unsere Studie betont vor allem, dass Sozialhilfebeziehende vom Sozialdienst aus eben diesen anderen Gründen Arbeitsintegrationsprogrammen zugewiesen werden.
- Kommunikation mit vorrangigen Stellen: Unsere Studie bestätigt jene Stimmen, welche der Kommunikation mit vorrangigen Stellen Bedeutung beimessen (Hauri & Zürcher, 2015; Neuffer, 2009). Dies, weil sie einen positiven Effekt auf die nachhaltige Ablösung in vorrangige Leistungen nachweist. Nicht bestätigt ist der Effekt in die Selbstsorge.
- Gestaltung Abschlussprozess: Die Studie gibt Auskunft zu den Empfehlungen von Germain und Gittermann, wonach der Abschluss partizipativ zwischen Sozialarbeitenden und Klientel zu gestalten sei und sowohl eine evaluative wie auch eine präventive Funktion einzunehmen habe. Es wird gezeigt, dass in der Praxis Abschlussgespräche selten stattfinden und wenn diese trotzdem geschehen, sie vorrangig präventiv eingesetzt werden: Es geht vor allem darum, Sozialhilfebeziehende darauf vorzubereiten, die administrativen Aufgaben wieder auszuführen, welche der Sozialdienst übernommen hat.



- **Beziehungsgestaltung:** Die Studie bestätigt all jene Aussagen, wonach der Beziehungsgestaltung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden ein zentraler Stellenwert für nachhaltige Ablösung zukommt (Haller et al., 2013; Müller de Menezes, 2011).
- **Kommunikation mit Klientinnen und Klienten:** Die Studie konkretisiert die Empfehlungen von Widulle (Widulle, 2012), wonach Kommunikation ressourcenorientiert und auf Selbsthilfe ausgerichtet zu erfolgen habe. Konkret zeigen alle Akteursgruppen auf, dass von Sozialarbeitenden im Umgang mit Fachsprachlichkeit, Fremdsprachigkeit und bei der richtigen Wahl von Kommunikationsmedien Fingerspitzengefühl gefordert ist.

## 10.2 Potenziale und Limitationen des Forschungsprojektes

Abschliessend soll das Forschungsprojekt hinsichtlich seiner Potenziale und Limitationen beurteilt werden. Als Potenzial ist die breite Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand Sozialdienst zu betrachten. Der gesamte Sozialdienst einschliesslich seiner Schnittstellen zur Region und zur Klientel stand im Horizont der Untersuchung. Dadurch war es möglich, einen Überblick über die Alltagshandlungen der relevantesten Akteursgruppen zu erhalten. Der Einbezug all dieser Gruppen erleichterte weiter den Transfer der Resultate in die Praxis, denn gute Voraussetzungen waren gegeben, um Prozesse aus der Perspektive aller Beteiligten zu beurteilen und zu optimieren. Als weiteres Potenzial gilt der Methodenmix, die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden. Diese ergänzten sich im Projekt optimal, denn die qualitative Teilstudie (Befragungen von Leitungspersonen, Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden) vermittelte einen breiten Überblick über Merkmale nachhaltiger Ablösung, während die quantitative Teilstudie (Aktenanalyse) eine vertiefte Untersuchung einzelner Merkmale erlaubte. Als letztes Potenzial ist der intensive Austausch zwischen Forschenden und Praxispartnern im gesamten Verlauf des Projektes zu erwähnen. Dieser Austausch fand unter anderem während der Dossieranalyse (jeweils fünf Tage Aktenanalyse der Forschenden pro Sozialdienst vor Ort) und während der Befragungen statt. Die Forschenden erhielten dadurch zahlreiche Eindrücke und Zusatzinformationen, die nicht direkt in die Analyse einfließen, die jedoch das Forschungsprojekt mitprägten.

Zu den Limitationen der Studie gehört, dass sich der ursprünglich angestrebte Vergleich zwischen den beteiligten Sozialdiensten nicht umsetzen liess. Das ursprüngliche Konzept basierte auf einer Selektion von Sozialdiensten aufgrund unterschiedlicher Wiederanmeldungsquoten. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Wiederanmeldung vom Bundesamt für Statistik nicht plausibilisiert wurde und daher die Kategorie als Selektionskriterium zu wenig verlässlich war. Alternativ wurde nachhaltige Ablösung deshalb mit den Ablösegründen gemäss Bundesamt für Statistik und der Dauer der Ablösung nach der letzten ordentlichen Auszahlung (18 Monate) definiert. Um die Einflüsse des Arbeitsmarktes auf die Forschungsergebnisse möglichst tief zu halten, wurden in der quantitativen Teilstudie für alle Sozialdienste gleich viele nachhaltige wie nicht-nachhaltige Fälle ausgewählt. So waren Aussagen möglich, die für alle Sozialdienste galten. Eine damit zusammenhängende Limitation der Studie war die pragmatisch gesetzte Dauer der Ablösung nach der letzten ordentlichen Auszahlung (18 Monate), anhand der die nachhaltigen von den nicht-nachhaltigen Fälle unterschieden wurden. Sie ergab sich aus forschungspraktischen Gründen. Die Frist durfte nicht zu lange sein, damit Fallakten noch zugänglich

waren und die in den Fallakten dokumentierte Praxis nicht zu sehr von der in der Befragung erhobenen Praxis abwich. Eine theoriegeleitete Definition von nachhaltiger Ablösung, die sich forschungspraktisch umsetzen lässt, wäre jedoch wünschenswert.

Als weitere Limitation sind mehrere methodische Herausforderungen zu nennen. Erstens war der im Forschungsdesign angelegte Methodenmix anspruchsvoll, weil die qualitative und die quantitative Erhebung gleichzeitig stattfanden. Eine zeitliche Sequenzierung hätte es besser erlaubt, die Erhebungen aufeinander anzupassen, doch war dies im zur Verfügung stehenden Zeitraum nicht möglich. Zweitens war das Sample der Fallakten kleiner als eingangs geplant (200 statt 300 Fallakten). Dadurch konnte nur eine beschränkte Anzahl von Einflussgrößen untersucht werden. Drittens beschränkte sich die Aktenanalyse auf die schriftlichen Einträge: Nur was dokumentiert war, konnte analysiert werden. Die Dokumentation bildet jedoch die Praxis der Sozialarbeitenden nur partiell ab. Der Gesundheitszustand der Klientel liess sich beispielsweise zu wenig deutlich aus der Fallakte ablesen. Ebenso wenig liess sich das Arbeitsbündnis anhand der Fallakte untersuchen.

Die Potenziale und Limitationen führen zu Empfehlungen für künftige Forschungsprojekte zur Untersuchung der Praxis von Sozialdiensten. Diese sind im nachfolgenden Kapitel dargelegt.

### 10.3 Empfehlungen

Die aus der Studie resultierenden Empfehlungen sind nach Zielgruppen geordnet. Hierzu gehören in erster Linie die Sozialdienste, aber auch die für die Sozialhilfe relevanten Fachverbände und die Politik. Weiter sind Empfehlungen für Forschende der Sozialhilfe und für die Öffentlichkeit formuliert.

#### Sozialdienste

Den Sozialdiensten, die sich für die Studie zur nachhaltigen Ablösung in der Sozialhilfe interessieren und davon profitieren möchten, empfehlen wir, sich auf die **für die Praxis relevantesten Einflussfaktoren** zu konzentrieren. Es sind dies Ziel- und Handlungsplanung, Fallsteuerung und Arbeitsbündnis, v.a. Kommunikation und Gestaltung des Abschlusses in der Sozialhilfe (Kap. 9, Innovation). Die Forschungsergebnisse zu diesen Themen sind im Kapitel Ergebnisse detailliert dargelegt (7.4, Falldifferenzierung, 7.6, Ziel- und Handlungsplanung, 7.9, Gestaltung Abschlussprozess, 7.11, Kommunikation mit Klientinnen und Klienten). Die Ergebnisse sind über sechs Sozialdienste und drei Anspruchsgruppen erhoben worden (Sozialdienst-Leitung, Sozialarbeitende, Sozialhilfebeziehende), das heisst sie sind von allgemeiner Natur. Besonders herauszustreichen sind auch die Einflussfaktoren, welche sich infolge der quantitativen Untersuchung als wichtig erwiesen: bei der Fallaufnahme die Analyse (7.5), bei der Fallbearbeitung die Ziel-/Handlungsplanung (7.6.4) und die Kommunikation mit vorrangigen Stellen (7.8).

Die Situation eines Sozialdienstes ist immer spezifisch, sei es hinsichtlich der Region, der Klientel wie auch der Organisation des Sozialdienstes. Um der lokalen Situation gerecht zu werden und um die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden bei der Optimierung von Sozialhilfeprozessen einzubinden, empfiehlt sich ein **partizipatives Vorgehen zur Erarbeitung von Lösungen** für die Optimierung der besagten Einflussfaktoren (wie etwa das «Design Thinking») (siehe Kapitel 9, Innovation).

Für die **Umsetzung von Lösungen** empfehlen sich **organisationsinterne Projekte**. Dazu können die Schritte klassischen Projektmanagements verfolgt werden: 1. Projektdefinition (Auftrag, Ziele, Inhalt), 2. Projektplanung, 3. Projektorganisation, 4. Projektrealisierung, 5. Projektabschluss und -auswertung.

### **Fachverbände der Sozialhilfe**

Viele Herausforderungen der Sozialhilfe sind überall ähnlich, deshalb sollten sie übergeordnet angegangen werden: auf der Ebene des Kantons oder auf nationaler Ebene. Dies betrifft die Erkenntnis aus der Studie, wonach es für eine nachhaltige Ablösung in der Sozialhilfe sowohl betriebliches wie auch fachliches Wissen braucht und dieses aufeinander abzustimmen ist. Betriebliches Wissen braucht es für das optimale Funktionieren des Sozialdienstes, fachliches für die gelingende Beratung und Begleitung von Sozialhilfebeziehenden. Der Kernprozess Sozialhilfe muss deshalb auf der Basis einer doppelten Grundlage optimiert werden. Leitungspersonen optimieren zusammen mit Sozialarbeitenden den Kernprozess Sozialhilfe, Sozialarbeitende erarbeiten zusammen mit Sozialhilfebeziehenden Wege zur nachhaltigen Ablösung. Diese **«doppelte Ko-Produktion»** zu unterstützen ist die Aufgabe jedes Sozialdienstes. Deshalb sollte die Herausforderung nicht einzeln, sondern etwa im Rahmen von Verbänden der Sozialhilfe angegangen werden.

Weiter empfiehlt es sich, Lösungswege für übergeordnete Probleme durch Fachverbände der Sozialhilfe zu erarbeiten und in geeigneter Form (bspw. in einem **Handbuch, als Konzepte oder idealtypische Prozesse**) zur Verfügung zu stellen. Im Projekt hat sich gezeigt, dass es erstens Prozessstrategien für die Ausgestaltung jeder Phase des Kernprozesses braucht (zentrale Themen: Fallsteuerung, Intake, Ziel- und Handlungsplanung, Kommunikation und Gestaltung Abschluss), zweitens Merkblätter und Checklisten für Sozialarbeitende (bspw. Checkliste Gestaltung Intake, Abschlussgespräch). Drittens brauchen auch Sozialhilfebeziehende Unterlagen, die in einfacher Sprache und mit visueller Unterstützung Anleitung bieten und so die Kommunikation erleichtern (bspw. Merkblatt für die Beantragung von Sozialhilfe in mehreren Sprachen, Rechte und Pflichten von Sozialhilfebeziehenden).

### **Politik**

Die Studie machte deutlich, dass der Gesetzesauftrag, die Sozialhilfe auf der Basis einer Zielvereinbarung zu leisten, nur teilweise umgesetzt wird. Die vorliegende Forschungs- und Entwicklungsstudie gibt Hinweise auf die Gründe und enthält Lösungsideen, wie Zielvereinbarungen zweckdienlicher eingesetzt werden können.

Auch die Gestaltung der Abschlüsse kann als unbefriedigend bezeichnet werden, da Hilfeprozesse häufig abrupt enden. Es wäre sinnvoll, die Abschlussphase (Outtake) analog zur Aufnahme phase (Intake) zu gestalten. Schliesslich sind häufig auftretende Kommunikationsprobleme mit Sozialhilfebeziehenden festzustellen, da die sozialhilferechtlich geprägte Fachsprache für Klientinnen und Klienten oft nicht verständlich ist. Zudem sind Antragsstellende mit dem eher hochschwelligem Aufnahmeverfahren oftmals überfordert. In anderen Ländern und Handlungskontexten haben sich beispielsweise Konzepte der «Einfachen Sprache» bewährt.

## Forschung

Die Studie ist ein Beitrag zur Forschung in der Sozialhilfe. Davon braucht es aus verschiedenen Gründen künftig mehr. Ein Grund ist, dass die Sozialhilfe eine spezifisch schweizerische und kantonale Ausprägung hat. Dadurch lassen sich empirische Resultate aus dem Ausland oder sogar aus anderen Kantonen nicht unmittelbar auf die Situation im Kanton Bern übertragen. Es braucht **vergleichende Forschung** zwischen Kantonen und Ländern. Ausserdem hat die vorliegende Studie gezeigt, dass es an Wissen über das System der Sozialhilfe mangelt. Systemwissen ist jedoch eine Voraussetzung, um auch Forschung über die Ziele der Sozialhilfe und über die Umsetzung von Zielen anzugehen (Zielwissen und Transformationswissen).

Gerade weil Sozialhilfe stark regional geprägt ist, ist die Erfahrung der Praxispartner unabdingbar. Daher lohnt sich ein **partizipativer Ansatz in der Sozialhilfeforschung**. Der transdisziplinäre Forschungsansatz des vorliegenden Projektes, welcher eine kontinuierlicher Zusammenarbeit mit Sozialdiensten förderte, der aber auch den Wissensaustausch unter den Praxispartnern unterstützte und Einblick in die Sichtweise von Sozialhilfebeziehende bot, bewährte sich in der Praxis und ist auch für künftige Projekte empfehlenswert. Wichtig erscheint uns, dass Praxispartner während entscheidenden Projektphasen nach ihren Prioritäten befragt wurden. Dies geschah beispielsweise bei der Selektion der wichtigsten Einflussfaktoren zu Beginn des Innovationsprozesses, aber auch bei der zu wählenden Form der Problembearbeitung.

Für die **Agenda** der künftigen Sozialhilfeforschung empfehlen sich folgende Themen: regionale Einbindung von Sozialdiensten, komplexes Zusammenspiel einzelner Faktoren und Kernprozess Sozialhilfe. Die Einbindung der Sozialdienste in die Region ist von vielen als wichtiger Faktor für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden genannt worden. Zu untersuchen wären Formen der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft aber auch die Vernetzung mit Akteuren des Gemeinwesens und der Gesundheitsversorgung. Weiter konnte die Komplexität der Ursachen von Sozialhilfebezug nur partiell beleuchtet werden. Insbesondere das Wechselspiel verschiedener Faktoren wäre vertiefter zu untersuchen. Beispielsweise bräuchte es künftig eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen gesundheitlichen Problemen von Klientinnen und Klienten und der Wirkung von verschiedenen Unterstützungsmassnahmen (soziale oder berufliche Integrationsprogramme, Vernetzung mit Gesundheitsakteuren, etc.). Nicht zuletzt sollte auch die Untersuchung des Kernprozesses Sozialhilfe vorangetrieben werden. Dazu gehören vor allem Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur Interventionsphase, in welchem Zielvereinbarung und Handlungsplanung stattfinden sowie der Gestaltung der Abschlussphase, während das Aufnahmeverfahren bereits recht gut erforscht ist.

## Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit braucht Informationen zur Sozialhilfe und zu den Sozialdiensten. Die Sozialhilfe ist ein umstrittener Bereich, nicht selten Spielball im politischen Diskurs, bei dem es um andere Interessen als um die Verbesserung der Sozialhilfe geht. Sozialdienste werden manchmal an den Pranger gestellt, manchmal unkritisch in Schutz genommen, beides ist nicht förderlich fürs Verständnis darüber, was Sozialdienste tun, wie sie es tun und was sie künftig besser machen könnten. Deshalb ist es not-

wendig, dass Sozialdienste aktiv den Austausch mit der Öffentlichkeit pflegen und über ihre Tätigkeiten und Abläufe Auskunft geben. Und es braucht Instrumente wie dasjenige von BREF, das nicht nur Forschung, sondern auch deren Vermittlung in die Öffentlichkeit unterstützt.

## 11 Literaturverzeichnis

- Aeppli, D. C. & Ragni, T. (2009). Ist Erwerbsarbeit für Sozialhilfebezüger ein Privileg? Welche Sozialhilfebezüger finden in der Schweiz eine dauerhafte Erwerbsarbeit? Welche Wirkung entfaltet auf Reintegration zielende Sozialhilfe? Analyse der Einflussfaktoren der kurz- und mittelfristigen Wiedereingliederungschancen in den ersten Arbeitsmarkt von Neuzugängern in die Sozialhilfe der Jahre 2005 und 2006. *SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Bern*(No. 28. (7.2009)).
- Becker, I. & Hauser, R. (2005). *Dunkelziffer der Armut. Ausmass und Ursachen der Nicht-Inanspruchnahme zustehender Sozialhilfeleistungen*. Unveröffentlichtes Manuskript, Berlin.
- Browne, G., Byrne, C., Roberts, J., Gafni, A. & Whittaker, S. (2001). When the bough breaks: provider-initiated comprehensive care is more effective and less expensive for sole-support parents on social assistance. *Social Science & Medicine*(53), 1697-1710.
- Buhr, P. (1995). *Dynamik von Armut : Dauer und biographische Bedeutung von Sozialhilfebezug*. Opladen: Westdeutscher Verl.
- Buhr, P. & Hagen, C. (2001). Die subjektive Bedeutung von Sozialhilfeverläufen. In S. Kluge & U. Kelle (Hrsg.), *Methodeninnovation in der Lebenslaufforschung. Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Lebenslauf- und Biographieforschung*. Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Bundesamt für Statistik. (2011). *Schweizerische Sozialhilfeempfängerstatistik. Leitfaden zur Durchführung der Erhebung*. Neuchâtel: BFS.
- Ecoplan. (2009). *Anreizmodelle in der wirtschaftlichen Hilfe. Unveröffentlichter Schlussbericht im Auftrag des Sozialamtes des Kantons Bern*. Bern.
- Ecoplan. (2013). *Anpassung der Bonus-Malus-Berechnung. Unveröffentlichter Arbeitsbericht zuhanden des Sozialamtes des Kantons Bern*. Bern.
- Epstein Rosen, L. & Brown, L. B. (2006). *Aufgabenzentrierte, zeitlich befristete Beratung in der Sozialarbeit*. Unveröffentlichtes Manuskript, Luzern.
- Eser Davolio, M., Guhl, J. & Rotzetter, F. (2013). Erschwerte Kooperation in der sozialarbeiterischen Beratungssituation: Sozialarbeitende im Spannungsfeld zwischen strukturellen Belastungen und Professionalität. . Basel: Insitut für Sozialplanung und Stadtentwicklung.
- Fachhochschule Nordwestschweiz. (2013). *Zielvereinbarungen* Verfügbar unter:
- Germain, C. B. & Gittermann, A. (1999). *Praktische Sozialarbeit*. Unveröffentlichtes Manuskript, Oldenbourg.
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern. (2012). *Kantonales Reporting der Sozialdienste. Erhebung 2012*. Bern: Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, Sozialamt.
- Haller, D., Jäggi, F. & Beiser, C. (2014). Wirkungen der Sozialhilfe. Unterstützungsprozesse und ihre Effekte. *impuls*(Januar).

- Haller, D., Jäggi, F. & Belser, C. (2013). Lebenslage von Sozialhilfeklientinnen und -klienten in der deutschen Schweiz. *impuls*(Mai).
- Hauri, R. & Zürcher, P. (2014a). Wo arbeiten Sozialdienste mit anderen Fachstellen zusammen. Bern: BFH Impuls.
- Hauri, R. & Zürcher, P. (2014b). Wo soziale Dienste in der Sozialhilfe wirklich zusammenarbeiten. Bern: BFH.
- Hauri, R. & Zürcher, P. (2015). Kooperationsformen im Bereich der sozialen Grundversorgung. Bern: BFH.
- Heeb, J.-L. & Gutjahr, E. (2012). Are there patterns of poverty trajectories? The dynamics of deprivation between classes, individualism, and cumulative disadvantage. *Swiss Journal of Sociology*, 38(2), 267-290.
- Imdorf, C. (2000). Die Sozialberatung im Urteil der SozialhilfebezüglerInnen. Bern: Verlag Edition Soziothek.
- Kehrli, C. (2006). *Armut in der Schweiz: ein Handbuch*. Luzern: Caritas-Verlag.
- Kettiger, D. (2011). NPM in der Schweiz: Konturen und Bewertungen eines länderspezifischen Entwicklungspfads. In J. Beck & F. Larat (Hrsg.), *Reform von Staat und Verwaltung in Europa - Jenseits von New Public Management?* Zürich: Dike.
- Kobel, P. & Mauchle, J. (2015). Partizipation beim Vereinbaren von Zielen? Eine explorative Analyse zur Zielvereinbarung aus Sicht von vier langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden im Kanton Bern. Bern: Fachbereichs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule.
- Konferenz der Schweizerischen Wissenschaftlichen Akademien CASS & Forum für Klima und Global Change ProClim-. (1997). *Visionen der Forschenden. Forschung zu Nachhaltigkeit und Globalem Wandel - Wissenschaftspolitische Visionen der Schweizer Forschenden*. Bern.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse : Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. et al. (Hrsg.). (2013). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich: NZZ-Libro.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Liechti, E. M. (2012). Beratungsbeziehung aus der Perspektive von Klientinnen und Klienten. Bern: BFH.
- Ludwig, M. (1996). *Armutskarrieren: zwischen Abstieg und Aufstieg im Sozialstaat*. Opladen: Westdeutscher Verl.
- Mäder, U. (2008). *Wider den sozialen Rückzug-Anmerkungen zur Einführung von Segmentierungsverfahren in der Sozialhilfe*. Unveröffentlichtes Manuskript, Zürich.
- Maeder, C. & Nadai, E. (2003). *organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht*. Unveröffentlichtes Manuskript, Konstanz.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: BELTZ.
- Mood, C. (2010). Logistic regression: Why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it. *European Sociological Review*, 26(1), 67-82.
- Mühle, U., Ruthishauser, B., Kaegi, U. & Herzog, S. (2006). *Wirkungsorientierung im Sozialdienst : ein Handbuch für Planungsverantwortliche in Kantonen und Gemeinden* (1. Aufl.). Bern: Haupt.
- Müller de Menezes, R. (2011). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe. Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- NAS/NAE/IOM. (2005). *Facilitating Interdisciplinary Research*. Washington: National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, Institute of Medicine.
- Nett, J. C., Ruder, R. & Schatzmann, S. (2005). *Schlussbericht der Pilotstudie. Das Aufnahmeverfahren in der öffentlichen Sozialhilfe*. Bern: BFH.
- Neuenschwander, P., Fritschi, T. & Jörg, R. (2016, 2017). Studien zu Integrationsprogrammen in der Sozialhilfe: erste Resultate. Bern: BFH Impuls.
- Neuenschwander, P., Hümbelin, O., Kalbermatter, M. & Ruder, R. (2012). *Der schwere Gang zum Sozialdienst. Wie Betroffene das Aufnahmeverfahren in der Sozialhilfe erleben*. Zürich: Seismo.
- Neuffer, M. (2009). *Case Management Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien*. Unveröffentlichtes Manuskript, Weinhheim und München.
- Neukomm, S. & Salzgeber, R. (2011). Datenquelle Sozialhilfedossiers - Aktenanalyse als Erhebungsmethode. *impuls*(2).
- Osterloh, M. & Hunziker, A. (1996, Samstag/Sonntag, 6./7. Juli). Vom Beamten zum Unternehmer. New Public Management als Erneuerungsprozess. *Neue Zürcher Zeitung*, p. 29.
- Ott, W., Bade, S., Seiler, B. & Martin, B. (2008). Finanzielle Nutzen und Wirksamkeit von Massnahmen zur Arbeitsintegration. Schlussbericht. Soziale Dienste Winterthur. .
- Pohl, C. & Hirsch Hadorn, G. (2006). *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung - Ein Beitrag des td-net*. München: oekom.
- Rappo, A. & Wallimann, I. (2001). New Public Management in der Sozialen Arbeit - KonsumentInnen ohne Wahl. *SozialAktuell*, 33(15), 2-4.
- Rudin, M., Stutz, H., Strub, S., Jäggi, J. & Bischof, S. (2013). *Sozialhilfebezug in Olten - Vergleich mit anderen Solothurner Sozialregionen und Analyse von Einflussfaktoren. Schlussbericht*. Bern: Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS AG.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St.Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- Salzgeber, R., Fritschi, T. & Graf, T. (2010). *Zeitliche Verläufe in der Sozialhilfe*. Bern: BFH, Fachbereich Soziale Arbeit.
- Schallberger, P. & Wyer, B. (2009). Ermächtigung oder Entmutigung. Eine fallrekonstruktive Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB). Schlussbericht zuhanden



des Praxispartners Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Thurgau. Rorschach: : FHS St. Gallen.

Schedler, K. & Proeller, I. (2011). *New Public Management* (5. Auflage). Bern: Haupt.

Schröder, J. & Kettiger, D. (2001). *Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz*. Bonn: JSB Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft mbh.

Schuwey, C. & Knöpfel, C. (2014). *Neues Handbuch Armut in der Schweiz*. Luzern: Caritas.

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2007). Good Practice für Sozialdienste. Version I der SKOS - Arbeitsgruppe für Organisationsentwicklung und Finanzen.

Sommerfeld, P. & Jungck, F. (2001). Beurteilung der Sozialhilfe im Kanton Solothurn durch ihre Klientinnen und Klienten. Solothurn: FHNW.

Steger, S., Straub, L. & Iseli, D. (2015). *Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS). Unveröffentlichter Synthesebericht im Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern*. Bern: BFH, Fachbereich Soziale Arbeit.

Thom, N. & Ritz, A. (2000). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Urban, D. (1993). *Logit-Analyse: Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen*. Stuttgart: Fischer.

Wälti, S. (2015). "Die erhoffte Wirkung wurde nicht erzielt". *Der Bund*.

Widulle, W. (2012). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wiesmann, U., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Hirsch Hadorn, G., Hoffmann-Riem, H., Joye, D. et al. (2008). Enhancing Transdisciplinary Research: A Synthesis in Fifteen Propositions. In G. Hirsch Hadorn, H. Hoffmann-Riem, S. Biber-Klemm, W. Grossenbacher-Mansuy, D. Joye, C. Pohl, U. Wiesmann & E. Zemp (Hrsg.), *Handbook of Transdisciplinary Research* (S. 433-441). Dordrecht: Springer.

# 12 Anhänge

## 12.1 Anhang 1

Nachfolgend werden die Interviewleitfäden für Sozialdienst-Leitende, Sozialarbeitende und Sozialhilfe-beziehende abgebildet:

- Leitfaden für Interviews mit Sozialdienst-Leitenden:

### Fragen zum Umfeld des Sozialdienstes

1. Welche organisatorischen Veränderungen haben in Ihrem Sozialdienst in den letzten 3-4 Jahren stattgefunden, die wichtig sind fürs Verständnis des heutigen Sozialdienstes?
2. Was sind die wichtigsten Charakteristika Ihrer Region, die den Sozialdienst prägen (Klientel, Fallbelastung, allg. Vergleich mit anderen Regionen, etc.)?
3. Mit welchen Organisationen, Behörden oder Betrieben sind Sie regelmässig im Kontakt?

### Fragen zum Kernprozess Sozialhilfe

4. Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Voraussetzungen für die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden? Wie stärken Sie diese im Kernprozess Ihres Sozialdienstes?
5. Wie ist der Kernprozess konkret ausgestaltet? (Fallaufnahme, Fallbearbeitung, Fallabschluss)
6. Wie beeinflusst die Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden den Kernprozess?
7. Welche alltäglichen Routinen in Ihrem Sozialdienst sind fürs Verständnis des Kernprozesses wichtig? Wie beeinflusst die gelebte Kultur den Kernprozess?

### Fragen zum organisationalen Einfluss auf den Kernprozess;

Inwiefern beeinflussen folgende Organisationsmerkmale den Kernprozess:

8. Management-Prozess (Strategie, Struktur)
9. Support-Prozess der Administration?
10. Vernetzung des Sozialdienstes mit regionalen/lokalen Akteuren?
11. Bewirtschaftung der Mittel (Personal, Geld, Infrastruktur)?
12. In welchem Bereich sehen Sie den stärksten Einfluss, d.h. wo ist der grösste Hebel im Sozialdienst, um nachhaltige Ablösung zu verstärken?

- Leitfaden für Fokusgruppen mit Sozialarbeitenden:

Die folgenden Thesen werden in Gruppen von vier bis zwölf Personen diskutiert. Fragen sind: Inwiefern sind Teilnehmende mit den Thesen einverstanden? Wie entsprechen die Thesen dem Praxisalltag im Sozialdienst?

Gut arbeitende Sozialdienste, so die Annahme im Forschungsprojekt:

1. erbringen persönliche Hilfe **differenziert** nach KlientInnengruppen, **passgenau** und auf **kurz-** ebenso wie auf **langfristige Wirkungen** ausgerichtet.
2. sorgen für eine funktionierende **Kommunikation** mit Klientinnen und Klienten
3. führen die **Fallaufnahme** umfassend, systematisch und rasch durch.
4. organisieren die **Fallbearbeitung** zielgerichtet, geplant und in Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten
5. führen den **Fallabschluss** sorgfältig durch einschliesslich Rückblick und Ausblick auf weiteren Unterstützungsbedarf
6. haben eine **Kultur** der fachlichen Reflexion und des Austausches.
7. haben **verlässliche Abläufe** und Standards in der Fallführung sowie **Unterstützung** und Steuerung durch **Vorgesetzte**.
8. **fördern Mitarbeitende** hinsichtlich Ressourcenausstattung, Arbeitsautonomie, fachliche Mitwirkung und Qualifikation.
9. sind in der Region **vernetzt** und arbeiten in der Fallarbeit mit Fachstellen und Dritten zusammen.

- Leitfaden für Fokusgruppen mit Sozialhilfebeziehenden:

Thematischer Bereich	Ablauf	Zusatzfragen, Steuerungsfragen
<b>Einführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrüssung, Dank</li> <li>Vorstellung Diskussionsleiter/in</li> <li>Ziel Studie und Bedeutung der Fokusgruppe SHB erläutern</li> <li>Ablauf Fokusgruppe erklären</li> <li>Aufnahmegerät einschalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danken für die Bereitschaft, Auskunft zu geben und die eigenen Vorstellungen und Meinungen zu äussern</li> <li>Zusicherung Datenschutz und Anonymisierung, Hinweis auf Aufnahme zwecks Auswertung</li> <li>Ankündigen, dass Gutscheine und Spesen am Schluss abgegeben werden</li> </ul>
<b>Vorstellungsrunde</b>	Bitte stellen Sie sich mit Namen vor und erzählen Sie uns ein typisches Merkmal von Ihnen, damit wir einander kennenlernen können. Woran erkennen andere Menschen Sie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Name, Wohnort</li> <li>Typisches Merkmal</li> </ul>
<b>These</b>	<p>Unser Projekt will wissen, wie gut arbeitende Sozialdienste Einfluss darauf nehmen, dass Sozialhilfebeziehende wieder unabhängig von der Sozialhilfe werden und bleiben. Wir gehen dabei von folgender These aus:</p> <p>Wir nehmen an, dass ein gut arbeitender Sozialdienst:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sie ernst nimmt, und Ihre Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitenden vertrauensvoll und motivierend ist.</li> <li>Mit Ihnen gemeinsam schaut, wo Sie stehen, was Sie erreichen wollen und wie der Weg dorthin aussieht.</li> <li>Ihnen die Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung durch den Sozialdienst erklärt und Sie über Ihre Rechte und Pflichten informiert</li> <li>die Hilfe Ihren Bedürfnissen anpasst, Ihnen hilft, sich selbst zu helfen, flexible Lösungen sucht</li> <li>in der Anfangsphase schnell und gut Ihren Anspruch auf Leistungen der Sozialhilfe oder der Versicherungen abklärt</li> <li>bei Bedarf bei Weiterbildung und berufliche Integration unterstützt.</li> <li>In der Abschlussphase mit Ihnen auf die Zeit beim Sozialdienst zurück blickt und auch vorausschaut, was es weiter braucht.</li> <li>mit anderen Stellen (Arbeitgeber, Hausarzt, RAV, ...) gut zusammen arbeitet, um Sie zu unterstützen</li> </ol> <p>Wir möchten gerne wissen, was Ihr Verständnis eines guten Sozialdienstes ist und wie Sie die Tätigkeit des Sozialdienstes in diesen Bereichen erlebt haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>These auf Flipchart vorstellen</li> <li>Verständnisfragen klären</li> <li>Die TN diskutieren lassen, inhaltlich Freiraum lassen, aber dafür sorgen, dass alle Punkte besprochen werden und dass sich möglichst alle TN am Gespräch beteiligen.</li> <li>Darauf achten, dass TN 1) ihr Verständnis eines guten Sozialdienstes darlegen und 2) erzählen, wie sie die Tätigkeit des Sozialdienstes erlebten</li> <li>Wenn das Gespräch stockt, Punkt für Punkt durch die Thesen gehen. Evtl. zu zweit überlegen lassen, wenn TN sich in der Gruppe unsicher fühlen</li> </ul>
<b>Gewichtung</b>	Was war Ihrer Meinung nach der entscheidendste Grund, dass Sie erneut auf die Unterstützung des Sozialdienstes angewiesen waren? / nicht mehr auf die Unterstützung des Sozialdienstes angewiesen waren?	<p>Evtl. Zusatzfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erinnern Sie sich an einen Moment, in dem Sie dank der Unterstützung des Sozialdienstes eine wesentliche Verbesserung Ihrer Situation erreichten?</li> </ul>

---

Was könnte der Sozialdienst tun, um im positiven Sinne noch stärker auf die nachhaltige Ablösung von Sozialhilfebeziehenden hinzuwirken?

<b>Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt es noch Aspekte, die Ihnen wichtig scheinen und über die wir nicht gesprochen haben?</li><li>• Abschluss des Interviews</li><li>• Aufnahmegerät ausschalten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Danken</li><li>• Erklären des weiteren Verlaufs der Forschung</li></ul>
<b>Nachbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postscript erstellen</li></ul>	Allfällige off-the-record-Aussagen in Postscript übertragen

---

## 12.2 Anhang 2

Im Folgenden wird der Codierleitfaden der qualitativen Teilstudie vorgestellt.

Code-Ebene 1	Code-Ebene 2	Code-Ebene 3	Beschreibung Code-Ebene 3
<b>Umfeld</b>	Region		
	Partner		
	Fallbezogene Zusammenarbeit		
	fallübergreifende Zusammenarbeit		
<b>Sozialdienst</b>	Selbstverständnis		
		Verständnis nachhaltige Ablösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis nachhaltige Ablösung</li> <li>• Rahmenbedingungen nachhaltige Ablösung</li> </ul>
	Struktur, Strategie, Kultur		
	Management-Prozess		
	Support-Prozess		
	Mitarbeitenden-Förderung		
	Ressourcenbewirtschaftung		
<b>Kernprozess</b>	Fallaufnahme		
		Anspruchsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenstellung der Dokumente</li> <li>• Gesuchseingabe</li> <li>• Abklärung Anspruchsberechtigung</li> </ul>
		Problem-/Ressourcenanalyse	
		Falldifferenzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallsteuerung</li> <li>• Differenzierung von Zielgruppen</li> <li>• Passgenauigkeit</li> </ul>
		Subsidiaritätsabklärung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablösung ins vorgelagerte Versorgungssystem</li> <li>• Stellenwert, Instrumente, Anwendung von Instrumenten, Richtlinien, Abläufe</li> <li>• Vertretung gegenüber vorrangigen Stellen oder Dritten</li> </ul>
		Umgang mit Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmen und Bewerten der knappen Zeitressourcen</li> </ul>
		Fallbearbeitung	
		Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsames Zielverständnis, Umgang mit Zielvereinbarungen</li> <li>• Umgang mit Schwierigkeiten</li> </ul>
		Verfügungen/Weisungen/Kürzungen	
		Berufliche Integrationsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Integration</li> <li>• Berufliche Integrationsprogramme</li> <li>• Vertretung gegenüber vorrangigen Stellen oder Dritten</li> <li>• Investition in Bildung</li> </ul>

	Soziale Integrationsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterte Integrationsaufgaben, wenn Arbeitsintegration zu hochschwierig ist</li> <li>• Junge Erwachsene, psychisch Erkrankte, Alleinerziehende</li> </ul>
	Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung des Willens und der Ressourcen von Klienten in die Gestaltung des Unterstützungsprozesses</li> <li>• Motivation für Mitwirkung</li> </ul>
Fallabschluss		•
	Informationsvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftlicher Fallabschluss</li> <li>• Administrative Themen</li> <li>• Brief von SAR an Klientel</li> </ul>
	Beratung künftiger Unterstützungsbedarf	•
	Abschluss als Prozess gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessgestaltung</li> <li>• Staffelung Abtretungen</li> <li>• Übernahme Verantwortung der SHB</li> <li>• Administrative Unterstützung</li> </ul>
<b>Klientenarbeit</b>	Kommunikation	
	Zusammenarbeit SAR-Klientel	
	Transparenz	

### 12.3 Anhang 3

Nachfolgend wird das Erhebungsraster der quantitativen Teilstudie abgebildet.

	Variable	Indiz/Beschreibung	Ausprägungen/Codierung	Wo
Stammdaten/ Eckdaten Dossier	SD_Ort	Sozialdienst-Ort	2 ersten Anfangsbuchstaben	
	NAB	Nachhaltig - nicht nachhaltig	1=nachhaltig/ 0=nicht-nachhaltig	
	SV	Sozialversicherungsnummer des KL (Dossierträger/-in)	756.-----	Fallführungssystem: Stammdaten/Personalien
	Alter	Alter des KL (Dossierträger/-in)	19xx	Fallführungssystem: Stammdaten/Personalien
	Astat	Aufenthaltsstatus (Var 4.05 BFS: 01 bis)	<b>01:</b> Jahresaufenthalt (B) (ohne anerkannte Flüchtlinge B) <b>02:</b> Niederlassung (C) (inkl. anerkannte Flüchtlinge C) <b>03:</b> Kurzaufenthalter (L) <b>06:</b> Keine Bewilligung <b>07:</b> Anderes <b>08:</b> CH-Pass	Fallführungssystem: Stammdaten/Personalien
	Ausb	Höchste abgeschlossene Ausbildung (Var 7.13 BFS: 01 bis 08, -1)	<b>01:</b> Schulbesuch weniger als 7 Jahre <b>02:</b> Obligat. Schule <b>03:</b> Anlehre; 1-jährige Ausbildung bzw. Übergangsausbildung: Vorlehre, 10.Schuljahr, 1-jährige Berufswahl, Haushaltslehrjahr, Brückenangebote, Sozialjahr, Vorkurs für Pflegeberufe (1 oder 2 Jahre), berufsvorbereitende Schule, Anlehre (mit Ausbildungsvertrag) oder ähnliche Ausbildung. <b>04:</b> Berufslehre oder Vollzeitberufsschule, 2- bis 4-jährige Ausbildung: Berufslehre, berufliche Grundbildung mit eidg. Fähigkeitszeugnis oder eidg. Berufsattest, Berufsfachschule (z.B. gewerbliche Berufsschule, kaufm. Berufsschule, Lehrwerkstätte), Handelsmittelschule, Zweitausbildung oder ähnliche Ausbildungen. <b>05:</b> Maturitätsschule; Berufsmaturität; Diplommittelschule 2- bis 3-jährige Ausbildung: Berufsmaturität, Fachmittelschule (FMS), Diplommittelschule (3 Jahre), Gymnasium, Lehrerseminar. <b>06:</b> Höhere Fach- und Berufsausbildung Eidgenössischer Fachausweis, eidgenössisches	Fallführungssystem: Stammdaten/Personalien



		<p>Fach- oder Meisterdiplom, Höhere Kaufmännische Gesamtschule (HKG), Technikerschule TS, Höhere Fachschule für Sozialarbeit (Mindestbe-suchsdauer 3 Jahre bei Vollzeitausbildung, inkl. Nachdiplomstudium), päd. Fachhochschule (Berufsschullehrer).</p> <p><b>07:</b> Universität, Hochschule, Fachhochschule Bachelor oder Master, Diplom, Staatsexamen, Nachdiplom, Fachhochschule HTL, HWV, HFG, HFS.</p> <p><b>08:</b> Nicht feststellbar</p> <p><b>-1:</b> Weiss nicht</p>	
P_HH	Personen im gesamten Haushalt (Var 4.08 BFS: 1-x)	1-x	Fallführungssystem: Stammdaten/Per-sonalien/Register Beziehungen; Aus-zug Einwohnerkontrolle
Gesund	IV-Anmeldung für Erwachsene: Berufliche Integration und Rente; Meldeformular für Er-wachsene: Früherfassung; An-meldung Krankentaggeld- oder Unfallversicherung, Aufenthalt Psychiatrie, harter Drogenkon-sum; ambulanter Alkoholzug zählt nicht	ACHTUNG: 1=ja / 0=nein	Papier-Dossier/Fallführungssystem: Register IV/ALV
erstAus	Datum erste ordentliche Aus-zahlung	fünfstellig; z.B. 23.04.2013	Fallführungssystem: Konto
fiktEA	fiktives Erstauszahlungsdatum		
letztAus	Datum letzte ordentliche Aus-zahlung	fünfstellig; z.B. 23.04.2014	Fallführungssystem: Konto

Stammdaten/ Eckdaten Dossier	BeG	Hauptgrund für Beendigung der Unterstützungszahlung (Var 16.04 BFS: 01-25)	<b>01:</b> Aufnahme einer Erwerbstätigkeit <b>02:</b> Beschäftigungsmassnahme im Rahmen des RAV <b>03:</b> Beschäftigungsmassnahme im Rahmen von Gemeinde/Kanton <b>04:</b> Erhöhtes Erwerbseinkommen durch höheren Beschäftigungsumfang <b>05:</b> Erhöhtes Erwerbseinkommen durch Stellenwechsel <b>06:</b> Erhöhtes Erwerbseinkommen von anderen Haushaltsmitgliedern <b>07:</b> Existenzsicherung durch Arbeitslosengeld <b>08:</b> Existenzsicherung durch Arbeitslosenhilfe <b>09:</b> Existenzsicherung durch Invalidenversicherung <b>10:</b> Existenzsicherung durch IV-Taggelder <b>11:</b> Existenzsicherung durch Alimente <b>12:</b> Existenzsicherung durch Alimentenbevorschussung <b>13:</b> Existenzsicherung durch Eltern- und Mutterschaftsbeihilfen <b>14:</b> Existenzsicherung durch AHV <b>15:</b> Existenzsicherung durch AHV-Zusatzleistungen <b>16:</b> Existenzsicherung durch Witwenrente <b>17:</b> Existenzsicherung durch Waisenrente <b>18:</b> Existenzsicherung durch Taggelder anderer Versicherungen <b>19:</b> Existenzsicherung durch andere bedarfsabhängige Sozialleistungen <b>20:</b> Wechsel des Wohnortes <b>21:</b> Existenzsicherung durch Eheschliessung <b>22:</b> Ausbildungsabschluss <b>23:</b> Todesfall <b>24:</b> Kontaktabbruch <b>25:</b> Unbekannt	Fallführungssystem: BFS-Register
Phase Fallarbeit	Alys	Analyse	1 = Ganzheitliche systemische Analyse der Probleme (sowohl Finanzen/rechtlichen Fragen als auch Gesundheit, soziale Beziehungen, Freizeit, Erziehungsverhalten) 1 = Ermittlung und Analyse der Ressourcen von Person und Situation (Potentiale, Unterstützungsquellen, Fähigkeiten) 1 = Biographische Aspekte der Problemsituation und bereits erfolgte Lösungsversuche (Massnahmen/Handeln des KL zur Bewältigung/Anpassung) 1 = Einschätzung der Situation durch KL (subjektive Deutung der Problemsituation)	Papier-Dossier/Fallführungssystem: Intakebericht, Besprechungsnotizen zwischen Erstgespräch und Datum Intakebericht

			1 = Einschätzung der Situation durch Fachperson/SA (Hypothesen über die möglichen Gründe der jeweils relevanten Probleme)	
RePf	"Rechte und Pflichten" schriftlich vorhanden <u>und</u> durch KL/Ehepaar unterzeichnet	1=ja / 0=nein		Papier-Dossier (meist in Anmeldung/Antrag, manchmal separates Dokument)
ZV	Ergebnisziel	<p>1 = Specific (dt. spezifisch): Es ist ein angestrebter Zustand (Ergebnis) definiert, der sich auf einen konkreten Problembereich bezieht</p> <p>1 = Measurable (dt. messbar): Das Ziel (Zustand/Ergebnis) ist messbar oder es gibt zumindest einen Indikator für eine Verbesserung</p> <p>1 = Accepted (akzeptiert), d.h. unterzeichnet von KL.</p> <p>1=Realistic (dt. realistisch): KL kann es durch das eigene Verhalten/Handeln aktiv beeinflussen können.</p> <p>1 = Time-related (dt. terminiert): Es gibt einen klaren Zeitpunkt, bis wann das Ziel (Zustand/Ergebnis) erreicht werden soll (vgl. Doran, 1981)</p>		Fallführungssystem: Zielvereinbarung, Besprechungsnotizen
DatZV	Datum Zielvereinbarung gemäss Def. Var ZV	fünfstellig; z.B. 23.04.2013		
HP	Handlungsplanung für Eigenleistung KL	<p>1 = Was macht KL? (Aufgaben schriftlich formuliert)</p> <p>1 = Wie? (konkretes Vorgehen, inkl. Wer/was hilft ihm dabei?) (Ressourcen)</p> <p>1 = Wann? (Zeitangaben: ab wann oder bis wann?)</p> <p>1 = Wenn-Dann-Plan (Strategien für Schwierigkeiten, Hürden, Ablenkungen)</p> <p>1 = Wozu? (expliziter Zielbezug, Bezug auf Zielzustand)</p>		<p>Fallführungssystem: Handlungsplan (ev. in Zielvereinbarung, Besprechungsnotiz des Zielvereinbarungsgespräch);</p> <p>z.B. in Leistungsvereinbarung, Dok. Auszahlungsmodalitäten, Arbeitsab-sprache ersichtlich)</p>

DatHP	Datum Handlungsplanung für Eigenleistung KL	fünfstellig; z.B. 23.04.2013	
Weis	Weisungen/Auflagen	0 - x	Fallführungssystem: Dokumente/Briefe/Papier-Dossier
BIAS	Arbeitsintegration BIAS (nur BI/BIP-Programme)	1=ja / 0=nein	Fallführungssystem: BIAS/Papier-Dossier Arbeitsvertrag
InvB	Investition in Bildung	0 - x	Fallführungssystem: Konto/Belege drucken, nach "übrige SIL" suchen
SchBer	Vermittlung an Schuldenberatung (Var 14.15 BFS)	1=ja / 0=nein	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz
FtF	Face-to-Face Kontakthäufigkeit mit KL <u>im ordentlichen Fallverlauf</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
Tel	Telefon Kontakthäufigkeit mit KL <u>im ordentlichen Fallverlauf</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
Mail	Mail Kontakthäufigkeit mit KL <u>im ordentlichen Fallverlauf</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
KomvoST	Kommunikation mit vorrangigen Stellen (FtF, Telefon, Mail)	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
KomD	Kommunikation mit Dritten	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail

Phase Fallabschluss/ Dossierabschluss	FtFvA	Face-to-face Kontakthäufigkeit mit KL <u>nach letzter ordentlicher Auszahlung</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
	TelvA	Telefon Kontakthäufigkeit mit KL <u>nach letzter ordentlicher Auszahlung</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
	MailvA	Mail Kontakthäufigkeit mit KL <u>nach letzter ordentlicher Auszahlung</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
	Nsorg	Die Nachsorge wird mit KL thematisiert und geht auf die persönliche Situation des KL ein (Gespräch, Mail, Tel. oder Brief).	1=ja / 0=nein	Fallführungssystem: Besprechungsnotizen vor letzter ordentlicher Auszahlung oder Abschlussbericht; Kriterium: Wenn X, dann Y (Bezug auf konkretes Problem/Schwierigkeit und konkretes Vorgehen)
	FtFnA	Face-to-Face Kontakthäufigkeit <u>nach Dossierabschluss</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
	TelnA	Telefon Kontakthäufigkeit <u>nach Dossierabschluss</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail
	MailnA	Mail Kontakthäufigkeit <u>nach Dossierabschluss</u>	0 - x	Fallführungssystem: Besprechungsnotiz, Journal, Mail

> bei allen Kommunikationsformen, "wollen" (geplante Kontaktaufnahme) zählt nicht!