



Soziale Arbeit

Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe (IVGT)

Falllast in der Sozialhilfe und deren Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten

**Wissenschaftliche Begleitung eines Pilotprojekts in der Langzeitunterstützung der Sozialen Dienste der Stadt Winterthur
(1.9.2015 – 28.2.2017)**

Schlussbericht
November 2017

Dr. Miryam Eser Davolio, Projektleiterin, IVGT Dep. S ZHAW
Dr. Rahel Strohmeier Navarro, Dozentin, IVGT Dep. S ZHAW
Prof. Dr. Heinrich Zwicky, Dozent, IVGT Dep. S ZHAW
Milena Gehrig, wiss. Mitarbeiterin, IVGT Dep. S ZHAW
Isabelle Steiner, wiss. Assistentin, IVGT Dep. S ZHAW

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	5
2	Ausgangslage und Fragestellung	7
3	Wissenschaftliche Begleitung	8
3.1	Bedingungen des Versuchs	8
3.2	Methodisches Vorgehen bei der Analyse des Versuchs	9
4	Ergebnisse	10
4.1	Datenbeschreibung und statistische Analysen von Fallkosten, Ablösequoten und Fallabschlussgründen	10
4.1.1	Analyse Fallabschlüsse	11
4.1.2	Analyse Abschlussgründe	13
4.1.3	Analyse Fallkosten.....	16
4.2	Aktenanalyse.....	19
4.3	Interviews mit den Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe.....	20
4.3.1	Intensivierung der Fallarbeit	23
4.3.2	Weniger Sanktionen notwendig dank verbesserter Kooperation	24
4.3.3	Anstrengungen zum Generieren von Einkünften auf der Klientenseite	25
4.3.4	Unterstützung des Ablösungsprozesses	25
4.4	Online-Befragung zur Berufszufriedenheit	26
4.4.1	Methodisches Vorgehen	26
4.4.2	Vergleich Experimentalgruppe und Kontrollgruppe im Querschnitt zum Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 (Umfrage 2016 und Umfrage 2017)	26
4.4.3	Vergleich zwischen Experimental- und Kontrollgruppe im Längsschnitt.....	27
5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	30
6	Glossar	32

1 Zusammenfassung

In den letzten Jahren ist die Falllast in der Sozialberatung der Stadt Winterthur stetig von rund 90 auf 124 (Stand Januar 15) bis 143 Fälle (Stand März 17) pro Vollzeitstelle der sozialarbeiterischen Fallführung gestiegen¹. Die durchschnittliche Falllast der Winterthurer Langzeitberatung² von 140 und mehr Fällen pro Sozialarbeitende ist als sehr hoch einzustufen (vgl. BASS³ 2016:61). Die höheren Fallzahlen entstehen nicht allein durch einen verstärkten Zulauf zur Sozialhilfe, sondern vor allem durch geringere Ablösungszahlen, das heisst, dass Klientinnen und Klienten länger in der Sozialhilfe verbleiben. Hier stellt sich nun die Frage, ob die tiefe Ablösequote und die steigenden Fallkosten in Zusammenhang mit der hohen Falllast der Sozialarbeitenden stehen, welche über deutlich weniger Zeit für Beratung, Abklärungen etc. pro Fall verfügen im Vergleich zu andern Sozialdiensten.

Nicht in der vorliegenden Studie untersucht werden externe Einflüsse wie die soziodemografische oder wirtschaftliche Entwicklung in der Region Winterthur oder Veränderungen der vorgelagerten Sozialsysteme.

Um zu überprüfen, welche Auswirkungen eine Fallreduktion auf die Fallkosten und Ablösequote hat, wurden im Rahmen des Sparprojekts Balance vom Gemeinderat (Budgetsitzung GGR Dezember 2014) drei zusätzliche Vollzeitstellen bewilligt. Die Sozialen Dienste der Stadt Winterthur beauftragten das Departement Soziale Arbeit der ZHAW mit der wissenschaftlichen Begleitung des Versuchs von September 2015 bis Februar 2017. Im Mai 2015 wurden drei bisherige Sozialarbeitende der Sozialberatung Winterthur ausgelost, welche ab Sept. 15 – Feb. 17 die Experimentalgruppe bildeten. Diese drei Sozialarbeitenden hatten während der 18monatigen Versuchsphase eine maximale Falllast von 75 Fällen auf 100%, während die übrigen Sozialarbeitenden mit anfänglich 124 Fällen (Sept.15) bis 143 Fälle (Feb. 17) auf 100 Stellenprozenten arbeiteten. Die Experimentalgruppe gab einen Teil ihrer bisherigen Fälle nach Zufallsprinzip bei Start des Versuchs ab. Neue Fälle wurden ebenfalls nach Zufallsprinzip zugewiesen. Mit der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob sich der Einsatz von mehr sozialarbeiterischen Ressourcen ausbezahlte und ob mit einer tieferen Falllast Einsparungen bei den Sozialhilfekosten erreicht werden können.

Die Studie vergleicht in der quantitativen Auswertung (statistische Berechnungen bzgl. Einsparungen und Ablösequote/Aktenanalyse/Online-Befragung) die Experimental- mit der Kontrollgruppe und vertieft im qualitativen Teil (regelmässige Einzel- und Gruppeninterviews mit Experimentalgruppe), wie die zusätzlichen Zeitressourcen eingesetzt wurden. Die Ergebnisse der quantitativen Analyse zeigen, dass die KlientInnen der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe (alle restlichen KlientInnen) vermehrte Eigenleistungen, insbesondere durch höhere Einkommen im ersten Arbeitsmarkt sowie durch höhere Unterstützungsleistung Dritter (subsidiäre Leistungen⁴), erzielen. Wichtig zur Erreichung dieses Ergebnis war, wie die qualitative Auswertung zeigte, die kontinuierliche, zielgerichtete Fallarbeit: Die drei Sozialarbeitenden setzten die zusätzlichen Zeitressourcen für den Klientenkontakt ein, um sie enger zu begleiten. Unter der hohen Falllast hingegen war weniger Zeit pro Fall vorhanden und dazu kamen ständige „Notfallübungen“ bei dringenden Problemsituationen von KlientInnen, welche auf Kosten der kontinuierlichen Fallarbeit gingen, wie die Interviews mit den Sozialarbeitenden belegen.

Betrachtet man die Ausgaben- und Einnahmeseite der Sozialhilfekosten, zeigt sich, dass die Sozialhilfeausgaben bzgl. Grundbedarf, Wohnkosten und Gesundheitskosten kaum Möglichkeiten für Einsparungen zulassen, dass aber die Einnahmeseite durch eine zeitnahe, intensivierte Fallarbeit, sowohl was Einkünfte aus dem ersten Arbeitsmarkt sowie Einnahmen durch Unterhaltsbeiträge, Sozialversicherungsbeiträge und Stipendien betrifft, positiv beeinflusst werden kann.

¹ Die Falllast bezieht sich auf den Stichtag. Die hier ausgewiesenen Zahlen beziehen sich nur auf die Abteilungen 1-3 („Langzeitunterstützung“) und weichen daher von den in der Rechnung 2016 (WoV-Bericht) publizierten Daten ab.

² Dabei steht die klassische Sozialberatung «Langzeitunterstützung» im Vordergrund in Abgrenzung zur ZAS (Zentrale Anlaufstelle), Work-in, Fachstelle Junge Erwachsene und der kaufmännischen Fallführung respektive Support, welche im Rahmen der Sozialen Dienste Winterthur zur Verfügung stehen. In der Langzeitberatung der Sozialberatung der Stadt Winterthur werden Sozialhilfebeziehenden von ausgebildeten Sozialarbeitenden beraten, während KlientInnen ohne Beratungsbedarf von der kaufmännischen Fallführung betreut werden.

³ BASS (2016). Steuerungsmöglichkeiten im Bereich der Sozialhilfekosten. Schlussbericht. Bern.

⁴ Subsidiäre Leistungen durch Unterhaltsbeiträge, Alimente, Stipendien, Sozialversicherungen etc.

Werden die durchschnittlichen Fallkosten in den beiden Vergleichsgruppen berechnet, wird ersichtlich, dass die Experimentalgruppe durchschnittliche Einsparungen von rund **1'452 Fr. pro Fall und Jahr** ausweisen kann (siehe S.18). Rechnet man diesen Betrag auf die Gesamtzahl von 2'889 Fällen (Periode Sept 16 bis August17) der Langzeitberatung hoch, ergibt dies ein Total von 4'195'000.- Fr. an jährlichem Fallkosten-Einsparungspotential für die Stadt Winterthur, wenn alle Sozialarbeitenden der Langzeithilfe mit den gleichen Rahmenbedingungen von maximal 75 Fällen pro 100 Stellenprozente arbeiten könnten. Zu diesem kurzfristig realisierbaren Einsparungspotential kommen noch erhebliche zusätzliche Einsparungen aufgrund der deutlich höheren Ablösequote und kürzeren Unterstützungsdauer, welche zusammen die Sozialhilfequote gegenüber dem Status Quo langfristig senken können (siehe Tabelle 1, S.12). Diese langfristig erheblichen Effekte sind in den Einsparungen von CHF 4.2 Millionen pro Jahr noch nicht enthalten.

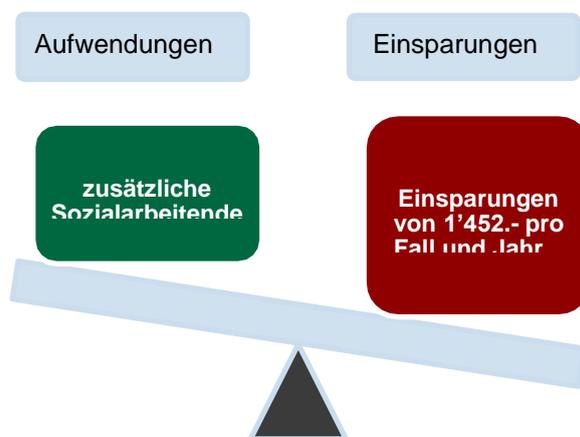


Abb. 1 Gegenüberstellung der Einnahme- und Ausgabeseite bei einer Aufstockung der Sozialarbeitenden der Langzeitberatung zur Einhaltung einer Fallobergrenze von 75 Fällen auf 100 Stellenprozente

Die Experimentalgruppe konnte im Weiteren durch das zeitnahe Verschieben von Fällen ohne Beratungsbedarf in die kaufmännische Fallführung die fachlichen und personellen Ressourcen zielgerichteter einsetzen. Diese bessere Steuerung der Zuweisung zeigt, dass die Experimentalgruppe durch die tiefere Falllast im Versuchssetting die richtigen Anreize hatte, indem sie Fälle ohne Beratungsbedarf und wenig Integrationschancen (z.B. wegen Krankheit oder rentenahem Alter) abgeben wollte, um neue Fälle mit Integrationspotential zu erhalten. Sie hatten zudem genügend Zeitressourcen für die Übergabe solcher Fälle und kein Interesse, mit «einfachen» Fällen die eigene Fallzahl hochzuhalten.

Neben diesen Einsparungen auf Ebene der Fallkosten zeichnen sich weitere positive Ergebnisse ab, welche es in Folgeuntersuchungen genauer zu erfassen gilt: Da die KlientInnen der Experimentalgruppe höhere Erwerbseinkommen im regulären Arbeitsmarkt erzielt haben und besser im Berufsleben integriert sind, ist zu erwarten, dass sie auch langfristig ihre Chancen in der Arbeitswelt erhalten bzw. verbessern und sich von der Sozialhilfe ablösen können. Diesen Einsparungen durch eine Reduktion der Falllast stehen auf der anderen Seite höhere Personalaufwendungen gegenüber – durch die Schaffung zusätzlicher Stellen.

2 Ausgangslage und Fragestellung

Die Falllast pro Sozialarbeitenden in der Langzeitsozialhilfe der Stadt Winterthur ist vor dem Beginn des Versuches innert weniger Jahre von rund 90 auf 120-140 Fälle gestiegen. Aktuell liegt sie bei 143 Fällen für eine 100%-Stelle (Stand März 2017). Die höheren Fallzahlen entstehen nicht allein durch einen verstärkten Zulauf zur Sozialhilfe, sondern vor allem durch geringere Ablösungszahlen. Hier stellt sich nun die Frage, ob durch die höhere Falllast und die damit zusammenhängenden geringeren Beratungsressourcen und allenfalls auch geringeren Beratungsqualität, die Ablösequote sowie Fallkosten ungünstig beeinflusst werden. Die durchschnittliche Falllast der Winterthurer Sozialberatung von 140 und mehr Fällen ist als sehr hoch einzustufen (vgl. BASS⁵ 2016:61). In anderen Studien wird schon eine Belastung mit 100 Fällen als ein nur noch knapp zu bewältigendes Arbeitspensum, welches mit den Anforderungen an die Qualität der Arbeit nicht zu vereinbaren ist, eingestuft (Maeder/Nadai 2004:112) und eine Belastung von 80 Fällen (BASS 2016:72) respektive von max. 80-90 Fällen (Rimmele/Näppli 2011:3⁶) empfohlen. Die Sozialhilfeverordnung des Kantons Bern hält eine Obergrenze von 80-100 Fällen (Art.38a) fest und die Sozialhilfestellen werden automatisch aufgestockt, wenn die Obergrenze der Falllast überschritten wird.

Zum oben erwähnten Sachverhalt kommt Spardruck für stetig steigende Sozialhilfekosten der Stadt Winterthur hinzu, aufgrund dessen eine Versuchsanlage mit drei zusätzlichen Sozialarbeitenden mit reduzierter Falllast entstanden ist⁷. Das Departement Soziale Arbeit der ZHAW erhielt von den Sozialen Diensten der Stadt Winterthur den Auftrag, dieses Quasi-Experiment wissenschaftlich zu begleiten und auszuwerten.

Die **Hauptfrage**, welche es zu beantworten gilt, lautet:

Welche Auswirkungen hat die Falllast der Sozialarbeitenden in der Sozialhilfe auf die Fallkosten sowie auf die Ablösequote?

Unsere **Arbeitshypothesen** lauteten wie folgt:

- a) Je tiefer die Falllast der Sozialarbeitenden ist, umso besser können die Unterstützungsempfangenden in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden.
- b) Angemessene Zeitressourcen der Sozialarbeitenden für die Beratung der Klientinnen führen zu einer verbesserten Erkenntnis bezüglich deren Unterstützungsbedarfs.
- c) Zeitnahe Aktivierung der Ressourcen und wenn nötig intensive Beratung und Kontakt mit den Klientinnen und Klienten führt zu einer höheren Ablösequote.
- d) Je geringer die Falllast, desto höher ist die Berufszufriedenheit der Sozialarbeitenden.

Auf der Grundlage des aktuellen Forschungsstandes, wonach bei einer hohen Falllast die Qualität der sozialarbeiterischen Beratung sowohl bezüglich Frequenz als auch inhaltlich eingeschränkt ist, lässt sich folgern, dass sich dies negativ auf die Ablösequote und die Leistungen der Klientinnen und Klienten auswirkt. Im Rahmen dieser Studie soll folglich überprüft werden, ob bei einer verminderten Fallbelastung Sozialarbeitende mehr zeitliche Ressourcen in die Fallarbeit investieren und damit auch eine höhere Ablösequote respektive Aufwandreduktion bewirken können.

⁵ BASS (2016). Steuerungsmöglichkeiten im Bereich der Sozialhilfekosten. Schlussbericht. Bern.

⁶ Rimmele, Sabine & Näppli, Nadine (2011). Kleine und mittlere Sozialdienste im Fokus: Organisation, Leistungserbringung und Perspektiven. Luzern: Hochschule Luzern.

⁷ Die drei neu eingestellten Sozialarbeitenden wurden nicht in die Auslosung der Experimentalgruppe einbezogen, da sie zuerst eingearbeitet werden mussten. Es wurden folglich alle bisherigen Sozialarbeitenden (Stand April 15), welche mindestens ein 70% Pensum bei den Sozialberatungsabteilungen 1-3 hatten.

3 Wissenschaftliche Begleitung

3.1 Bedingungen des Versuchs

Im Rahmen der Pilotphase von knapp zwei Jahren wurden ab Mai 2015 zusätzliche drei Stellen in der Sozialhilfe der Stadt Winterthur – Abteilung Sozialberatung 1-3 der Langzeitunterstützung – ausgeschrieben. Drei bisherige Sozialarbeitende, welche der Experimentalgruppe durch ein Zufallsverfahren zugeteilt wurden, hatten während eineinhalb Jahren eine Obergrenze von 75 Fällen auf hundert Stellenprozenten. Ebenso hatten – in geringerem Umfang und nur vorübergehend - die restlichen Sozialarbeitenden durch die Neueinstellung von drei Sozialarbeitenden eine Entlastung ihrer Fallzahlen erfahren. Im Laufe des darauffolgenden Jahres stiegen jedoch die Sozialhilfefälle an und die Fallzahlen pendelten sich bei über 140 Fällen ein.

Anhand der wissenschaftlichen Begleitung dieses Versuchs von September 2015 bis Februar 2017 wurden die Effekte dieser Fallreduktion überprüft. Hauptfokus der Untersuchung war der Einfluss einer Reduktion der Fallzahlen auf den Umfang der Fallkosten und auf die Ablösequote. Bei einer Fallreduktion von bisher 130 Fällen (Stand vor Versuchsstart Ende August 2015) auf 75 Fälle standen den drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe beinahe vier Mal so viel Zeit⁸ für die klientenzentrierte Beratungsarbeit zur Verfügung.

Nachdem die drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe durch das Los bestimmt waren, wurden die Fälle, welche sie von ihrem bisherigen Fallbestand behalten sollten, durch das Forschungsteam nach Zufallsprinzip bestimmt. Aus ethischen Gründen konnten die betroffenen Sozialarbeitenden max. 6 Fälle bestimmen, die sie entgegen dem Los nicht abgeben wollten, weil sie einen Zuständigkeitswechsel in der Fallführung als ungünstig erachteten. Von dieser Möglichkeit machten alle drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe Gebrauch, allerdings in geringfügigem Umfang.

Die erste Online-Befragung der Mitarbeitenden zu Berufszufriedenheit und Arbeitsbelastung wurde vor dem Start des Versuchs im April 2015 durchgeführt. Der Start der Experimentalphase erfolgte auf den 1. September 2015 und die wissenschaftliche Begleitung mit Gruppen- und Einzelinterviews, Aktenanalyse und Online-Befragung konnte wie vorgesehen durchgeführt werden.

Im Februar 2016 wurde im Rahmen der Projektausschusssitzung eine erste statistische Auswertung (per Ende Januar 2016) der Experimentalphase bzgl. Aufwandreduktion und Ablösung gezeigt und diskutiert. Eine analoge Auswertung erfolgte per Ende März 2016, welche in Form eines Zwischenberichts dargestellt und mit dem Projektausschuss diskutiert wurde. Die sich abzeichnenden quantitativen Endresultate wurden vor Projektabschluss 2017 mit dem Projektausschuss besprochen.

In Absprache mit den Auftraggebern (Leitung Soziale Dienste, Dieter P. Wirth und Leitung Sozialberatung, Martin Gfeller) und dem Projektausschuss⁹ wurde die ursprüngliche Evaluationsphase um zwei Monate bis Ende Februar 2017 ausgedehnt, so dass die ganze 18-monatige Versuchsphase ausgewertet werden konnte.

⁸ Bei 130 Fällen stehen pro Fall 0.77 Stellenprozente und bei 75 Fällen 1.33 Stellenprozente, gegen Ende des Versuchs wies die Kontrollgruppe 143 Fälle auf, was 0.70 Stellenprozenten pro Fall entspricht, im September 17 lag sie bereits bei 145.5 Fällen Umgerechnet auf Arbeitszeit und unterteilt auf Administration und Beratungszeit pro Fall sieht das bei der Fallbelastung von 145.5 Fällen (Stand September 17) respektive bei einer Obergrenze von 75 Falllast folgendermassen aus:

Falllast	145.5	75
Sozialarbeiterische Administration pro Fall (Ziel Anspruchskontrolle und Anspruchsberechnung)	7.3 Std./Jahr	7.3 Std./Jahr
Persönliche Beratung (Ziel: Ablösung) inklusive weiterer Kontrolleffekt	3.1 Std./Jahr	12.9 Std./Jahr

⁹ Dem Projektausschuss gehörten neben Dieter P. Wirth, Leiter Soziale Dienste Winterthur und Martin Gfeller, Leiter Sozialberatung auch die Teamleiterin Regula Bachmann sowie die SoKo-Mitglieder Mireille Schaffitz, Barbara Rutschi und Heinz Zentner an.

3.2 Methodisches Vorgehen bei der Analyse des Versuchs

Für die Analyse des Quasiexperiments kamen folgende Instrumente zum Einsatz:

- Statistische Auswertung der Leistungen und Ablösequoten der Experimentalgruppe und Kontrollgruppe im Vergleich
- Gruppeninterviews mit der Experimentalgruppe (alle 6 Wochen) zur Intensivierung der Fallarbeit, zum Investieren der zusätzlichen Zeitressourcen etc.) Vierteljährliche Einzelinterviews mit den Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe
- Aktenanalyse des Verlaufs der Falldokumentationen von Fällen, die ab 1. September 2015 in die Sozialhilfe aufgenommen wurden (sowohl Experimental- als auch Kontrollgruppe)
- Jährliche Online-Erhebung zur Berufszufriedenheit aller Sozialarbeitenden (Juni 2015, Mai 2016 und April 2017)

Im Rahmen einer qualitativen Analyse wurden mit der Experimentalgruppe regelmässige **Gruppen- und Einzelinterviews** geführt, um deren jeweilige Vorgehensweisen in der Beratungsarbeit zu reflektieren. Anhand dieser Gruppeninterviews (alle sechs Wochen) sowie vierteljährlichen, leitfadengestützten Einzelinterviews wurde aufgezeigt, wie die Sozialarbeitenden die zusätzlichen Zeitressourcen einsetzten bzgl. Initiierung und Unterstützung des Ablösungsprozesses respektive Aufwandreduktion.



Abb.2: Vergleichsebenen der quantitativen und qualitativen Erhebungsinstrumente in Bezug auf die Kontroll- (violetter Teil) und Experimentalgruppe (blauer Teil)

Das Interviewmaterial wurde mit einer **qualitativen Inhaltsanalyse** systematisch analysiert und zusammengefasst. Es ging darum, ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren und zu konzeptualisieren und so das Material im Hinblick auf diese Aspekte systematisch zu beschreiben.

Die **Aktenanalyse** diente einem Vergleich zwischen den Fällen der Experimental- und der Kontrollgruppe. Sie hatte die Erfassung der Anzahl und Art sozialarbeiterischer Interventionen zum Ziel (Klientenkontakte, Anträge für IV oder andere Sozialversicherungen, Einbezug anderer Fachstellen, Eintritt in Arbeitsintegrationsprogramme etc.¹⁰).

Parallel dazu wurde die Berufszufriedenheit und Arbeitsbelastung der Sozialarbeitenden beider Gruppen mit einer jährlichen **Online-Erhebung** (Juni 2015, Mai 2016 und April 2017) erhoben. Auf diese Weise sollte aufgezeigt werden, wie sich das Experimental- und das Kontrollsetting auf die Sozialarbeitenden auswirken und inwiefern langanhaltende Belastung zu Folgeerscheinungen oder Kündigung führen können. Eine Frage mit einer Skala von 1 bis 10¹¹ forderte die Teilnehmenden auf, ihre Motivation einzuschätzen, Einsparungen und Ablösung zu erreichen, Daraus konnten Hinweise bzgl. der Einschätzung des eigenen Motivationsgrades gewonnen werden, ob die Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe als „übermotiviert“ einzustufen wäre und dies in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss.

Im Rahmen der **Auswertung** wurden die einzelnen Untersuchungsteile aufeinander bezogen und miteinander verglichen. Daraus konnten Schlussfolgerungen für die Bewertung des Versuchs sowie Empfehlungen für eine Steuerung der Fallzahlen pro Mitarbeitende zur Senkung der Fallkosten – respektive Steigerung der Ablösungsquoten und Entlastung der Sozialen Dienste abgeleitet werden. Zudem konnten damit wichtige Hinweise für eine wirkungsorientierte Fallarbeit gewonnen werden.

Ein **Projektausschuss**, der aus Kaderangehörigen der Sozialen Dienste Winterthur sowie aus drei Mitgliedern der Sozialhilfebehörde der Stadt Winterthur bestand, hatte Einblick in das laufende Forschungsprojekt. Im Rahmen von vier Treffen wurde der aktuelle Stand des Projekts vorgestellt und diskutiert. Ebenso wurden die Forschungsinstrumente (Leitfäden, Raster für Aktenanalyse) transparent gemacht sowie Hinweise und Anregungen des Ausschusses Sozialhilfebehörde aufgenommen.

4 Ergebnisse

4.1 Datenbeschreibung und statistische Analysen von Fallkosten, Ablösequoten und Fallabschlussgründen

Die nachfolgend dargestellten Auswertungen basieren auf sowohl auf deskriptiven als auch multivariaten Analysen der Experimentalphase vom 1.9.2015 bis zum 28.2.2017, mit denen insbesondere die Stabilität und die Robustheit der Unterschiede zwischen Experimentalgruppe mit reduzierter Fallbelastung und der Kontrollgruppe mit «normaler» Fallbelastung getestet wurde. Zu diesem Zweck wurde aus der gesamten Kontrollgruppe eine Untergruppe von neun Mitarbeitenden gebildet – welche im Folgenden Matchgruppe genannt wird –, die eine vergleichbar lange Arbeitserfahrung wie die Mitarbeitenden der Experimentalgruppe aufweist. Diese Unterteilung der Kontrollgruppe drängte sich auf, als klar wurde, dass das Los auf drei erfahrene Sozialarbeitende gefallen war. Der vermutete Effekt, dass sie aufgrund ihres langjährigen professionellen Hintergrundes bessere Ergebnisse als die Kontrollgruppe erzielen würden, wurde durch die Bildung dieser zusätzlichen Vergleichsgruppe kontrolliert. Die Kontrollgruppe mit den Sozialarbeitenden, welche im Vergleich zu den drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe über weniger Berufserfahrung verfügen, wird im Folgenden als Non Matchgruppe bezeichnet. Ebenso werden auch Vergleiche mit der gesamten Kontrollgruppe angestellt (Matchgruppe und Non Matchgruppe), welche dann jeweils als gesamte Kontrollgruppe bezeichnet wird.

Die statistischen Analysen erfolgten sowohl deskriptiv durch das Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe, Departement Soziale Arbeit ZHAW als auch multivariat durch das Institut für Datenanalyse und Prozessdesign ZHAW.

Für die deskriptiven Analysen wurden die von den Sozialen Diensten der Stadt Winterthur gelieferten Excel-Daten in das Statistikprogramm SPSS transferiert.

¹⁰ Aufgrund der unterschiedlichen Qualität der Erfassung dieser Daten zu den Interventionen, mussten wir uns schlussendlich auf ein Auszählen der unterschiedlichen Kontaktformen beschränken (Treffen, Mail, Briefe, Telefonate).

¹¹ Die Skala beginnt mit 1 «überhaupt nicht motiviert» und reichte bis 10 «sehr motiviert»

Für die Detailanalysen wurden folgende drei Datenfiles gebildet:

- **Daten zu den Fallabschlüssen:** Im gesamten Untersuchungszeitraum wurden **2903 Fälle** bearbeitet. Mit diesen Daten können die Abschlussquoten untersucht werden.
- **Daten zu den Fallabschlussgründen:** Von den oben erwähnten 2903 Fällen wurden im Untersuchungszeitraum **815 Fälle** abgeschlossen. Bei diesen abgeschlossenen Fällen konnten die jeweiligen Hauptgründe für den Fallabschluss untersucht werden.
- **Daten zu den fallbezogenen Kosten und Ertragsbuchungen:** Diese Analysen basieren auf insgesamt rund **300'000 Einzelbuchungen** für die gesamte 18-monatige Untersuchungsperiode.

Für die nachfolgenden Analysen wird – wie üblich - von der Nullhypothese ausgegangen, dass es in der Gesamtperiode des Versuchs keine signifikanten Unterschiede bzgl. Ablösung und Fallkosten zwischen der Experimentalgruppe und den beiden Kontrollgruppen (Match und Non Matchgruppe¹²) gibt.

4.1.1 Analyse Fallabschlüsse

Von den im Untersuchungszeitraum 1.9.2015 bis 28.2.2017 erfassten 2903 Fällen werden insgesamt 815 Fälle abgeschlossen. Die Quote der Fallabschlüsse ist dabei in der Experimentalgruppe tendenziell höher als bei den übrigen Mitarbeitenden, die nicht mit einer reduzierten Fallbelastung arbeiten.

Wie nachfolgende Tabelle 1 zeigt, ist die Quote der abgeschlossenen Fälle bei der Experimentalgruppen höher als bei der Kontrollgruppe mit vergleichbarer Berufserfahrung (Matchgruppe), insbesondere aber auch als bei der Non Matchgruppe, die eine geringere Berufserfahrung aufweist. Allerdings sind die Unterschiede nur im Vergleich der Experimentalgruppe mit der Non Matchgruppe signifikant.

Gruppe	Experimentalgruppe	Non Matchgruppe	Matchgruppe
Fallabschluss nein	222	955	911
Fallabschluss ja	104	343	368
Abschlussquote	31.90%	26.43%	28.77%
Koeffizient	0.0000	-0.2657	-0.1482
p-Wert	-	0.0482	0.2685

Tab. 1: Fallabschlüsse und Fallabschlussquoten in den Vergleichsgruppen

Detaillierte multivariate Analysen zeigen, dass die Experimental- und die Matchgruppe in Bezug auf die Fallablösung ähnlich gut sind, während die Kontrollgruppe signifikant abfällt. Somit liegt die Hypothese nahe, dass es in erster Linie die in der Experimental- und in der Matchgruppe höhere Erfahrung der Mitarbeitenden ist, welche die Ablösequote verbessert.

Im Zusammenhang mit einer höheren Fallabschlussquote in der Experimentalgruppe ist ebenfalls bedeutsam, dass die durchschnittliche Bezugsdauer in der Experimentalgruppe mit 21 Monaten (Medianwert) geringer ist als bei den beiden Kontrollgruppen (27 Monate).

¹² Matchgruppe: Untergruppe der Kontrollgruppe mit vergleichbarer Berufserfahrung wie Experimentalgruppe, Non Matchgruppe: Untergruppe der Kontrollgruppe mit weniger Berufserfahrung als Experimentalgruppe

Die in Tabelle 2 dargestellte differenziertere Datenauswertung der in der dritten und letzten Teilperiode (1.9.2016 – 28.2.2017) abgeschlossenen Fälle weist darauf hin, dass in der Experimentalgruppe insbesondere Fälle die vor der 18-monatigen Experimentalphase eröffnet wurden, sowie «Kurzzeitfälle» (die in der gleichen, 3. Experimentalphase eröffnet wurden) häufiger abgeschlossen wurden, während in den beiden Kontrollgruppen eher Fälle mit «mittlerer Dauer» abgeschlossen wurden (d.h. Fälle, die in der 1. oder 2. Experimentierphase eröffnet wurden). Das kann so interpretiert werden, dass die Experimentalgruppe sowohl unmittelbar bei neuen Fällen intervenieren konnte, indem in diesen ersten Monaten mehr Austausch über Treffen und Telefonate (siehe Ergebnisse der Aktenanalyse, Kap.4.2.) stattfand und das weitere Vorgehen zusammen mit den Klientinnen und Klienten geklärt werden konnte – was auch zu mehr Ablösung als bei der Kontrollgruppe geführt hat. Die Wahrscheinlichkeit, einen Fall, zu beenden, bei der Experimentalgruppe zu jedem Zeitpunkt in der Betreuung höher ist als bei der Kontrollgruppe¹. Am ausgeprägtesten sind die Differenzen am Anfang der Betreuung und bei über zehnjährigen Fällen. Bei der Kontrollgruppe haben diese Abklärungen vermutlich später stattgefunden, die Aktenanalyse zeigt diesbezüglich, dass bei 60% der Fälle kein Treffen in den vier Monaten nach dem Aufnahmeverfahren stattgefunden hat – und es ist zu vermuten, dass hier die Ablösung zeitverzögert stattfindet (siehe Kap.4.2.). Hingegen ist die erhöhte Ablösequote der Experimentalgruppe bei den Langzeitfällen vermutlich auf die vermehrten Interventionen bei Fällen, bei «denen man schon länger mal hätte hinsehen müssen», zurückzuführen, wie die Auswertung der Interviews bzgl. Schwerpunktsetzung der Experimentalgruppe zeigt. Diese Erfolge bei den Langzeitfällen sind besonders relevant, weil hier eine Chronifizierung der Fälle die Konsequenz ist, wenn nicht genügend Zeit für eine intensive Fallarbeit zur Verfügung steht.

Fallaufnahme / abgeschlossene Fälle	Experimentalgruppe	Kontrollgruppe total	Match Gruppe
Vor Testbeginn 1.9.15	57.9%	21.1%	20.4%
Teilperiode 1: 1.9.15–29.2.16	13.1%	21.1%	20.4%
Teilperiode 2: 1.3.16–31.8.16	15.8%	27.4%	33.7%
Teilperiode 3: 1.9.16–28.2.17	13.2%	3.9%	1.8%
Total abgeschlossene Fälle	100% (38)	100% (208)	100% (116)

Tab. 2: Falldauer der in der Teilperiode 3 (1.9.16 - 28.2.17) abgeschlossenen Fälle nach Teilgruppen

Somit kann festgehalten werden, dass es mit mehr Beratungsressourcen gelingt, Fälle, die schon länger Sozialhilfe beziehen, abzulösen. Dies wird auch von den Interviewaussagen der Experimentalgruppe gestützt, wonach sie bei Fällen mit längerer Bezugsdauer ihren Schwerpunkt gesetzt hatten.

4.1.2 Analyse Abschlussgründe

Bei den Abschlussgründen zeigt sich, dass die Experimentalgruppe mehr Fälle aufgrund einer Erhöhung des Beschäftigungsgrades abschliessen konnte, während die Kontrollgruppe besser bei der Ablösung durch die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit abschneidet (siehe Abb. 3).

Zugleich gibt es bei der Experimentalgruppe deutlich weniger «unbegründete» Fallabschlüsse und «Kontaktabbrüche» als bei der Kontrollgruppe. Dass diese vermehrt die Kategorien «keine Angabe», «Grund unbekannt» sowie zum Teil auch bei der Kategorie «Kontaktabbruch» angibt, ist auch in Zusammenhang damit zu sehen, dass die Sozialarbeitenden der Kontrollgruppe über weniger Zeitressourcen verfügen, um die Gründe einer Ablösung oder einen Kontaktabbruch genauer abzuklären¹³. Diese unbegründeten Fallabschlüsse hängen damit zusammen, dass sie nach den vom Bundesamt für Statistik vorgegebenen Abschlussgründen erfasst werden. Wenn kein Grund angegeben wird, kann dies auch damit zu tun haben, dass in Einzelfällen zum Teil komplexere Gründe (mehrere zutreffende Gründe) oder den Sozialarbeitenden nicht bekannte Gründe vorliegen. Genügend zeitliche Ressourcen führten hier dazu, dass die Experimentalgruppe die Abschlussgründe jeweils abklären und im Erfassungstool angeben konnte.

Die Existenzsicherung durch die Invalidenversicherung (IV) ist insgesamt ein relativ wichtiger Abschlussgrund, der sich jedoch zwischen den drei Vergleichsgruppen nicht in einer interpretierbaren Weise unterscheidet. Dabei muss beachtet werden, dass die Zeit zwischen einer IV-Anmeldung und dem Entscheid der IV relativ lange ist und die Begleitung des IV-Verfahrens durch eine interne Fachstelle erfolgt. Anteilsmässig mehr Fälle werden von der Experimentalgruppe aufgrund von «anderen bedarfsabhängigen Sozialleistungen» abgeschlossen.

¹³ Ein Grund, dass die Kontrollgruppe weniger weiss über die Abschlussgründe, ist in der ausbleibenden Klärung bei Kontaktabbruch zu vermuten, auch kann dazukommen, dass die Experimentalgruppe mehr Zeit hatte, die Klärung und Akteneinträge vorzunehmen.

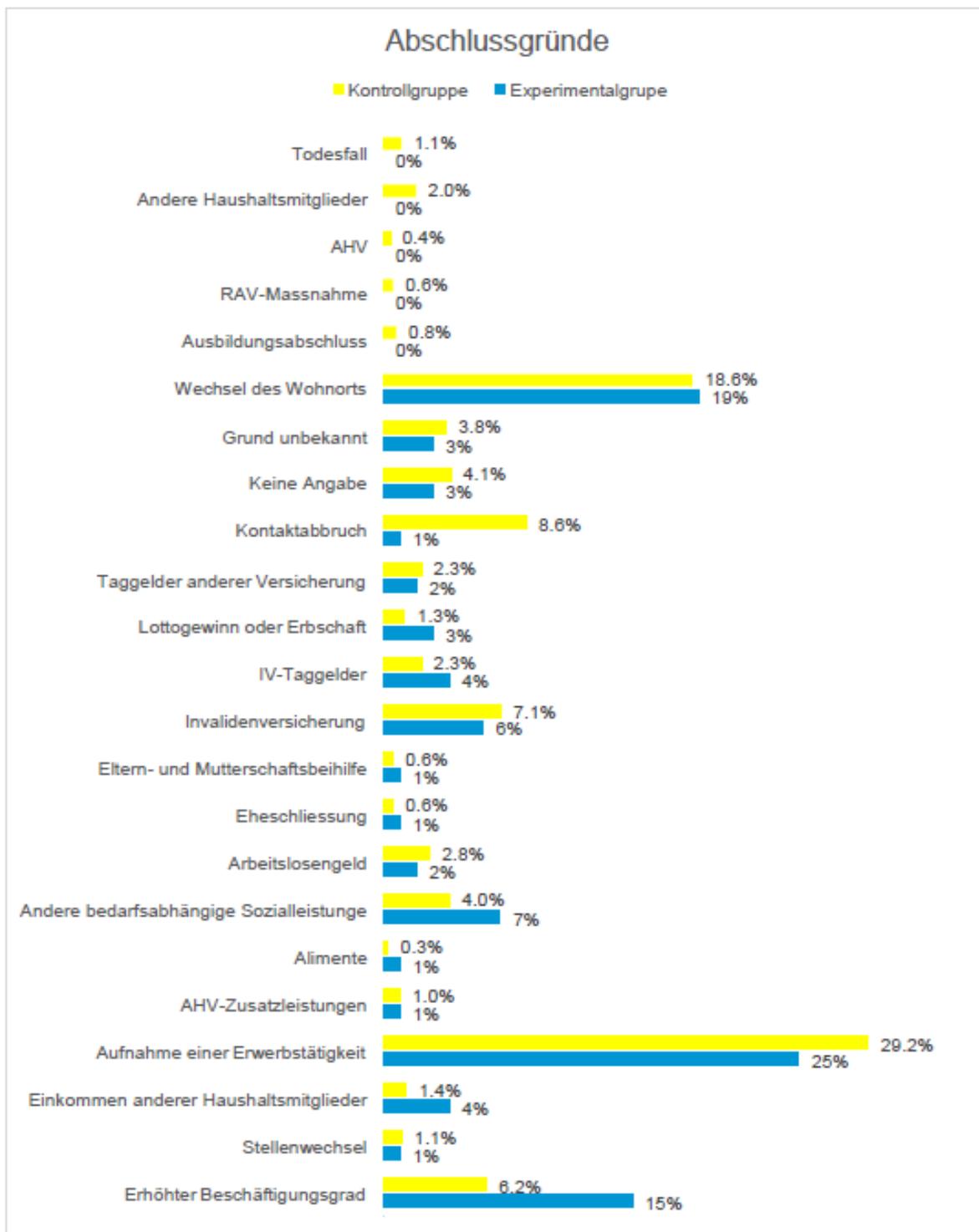


Abb. 3: Abschlussgründe im Vergleich von Experimental- und Kontrollgruppe (in Prozent der Gesamtzahl der Fallabschlüsse in der entsprechenden Gruppe)¹⁴

¹⁴ «andere Haushaltsmitglieder» meint Existenzsicherung durch Konkubinatspartner oder Haushaltsmitglied/«Einkommen anderer Haushaltsmitglieder» meint erhöhtes Einkommen von anderen Haushaltsmitgliedern

Die erfassten Abschlussgründe weisen in der Experimentalgruppe verschiedene Unterschiede zu den beiden Kontrollgruppen auf. Die nachfolgenden Abbildungen 4-6 illustrieren die arbeitsmarktbezogenen Abschlussgründe in ihren prozentualen Anteilen, wobei zu berücksichtigen ist, dass die absolute Zahl der abgeschlossenen Fälle in der Experimentalgruppe aufgrund der unterschiedlichen Gruppengrösse (nur drei Sozialarbeitende) natürlich geringer ist als in den beiden Kontrollgruppen.

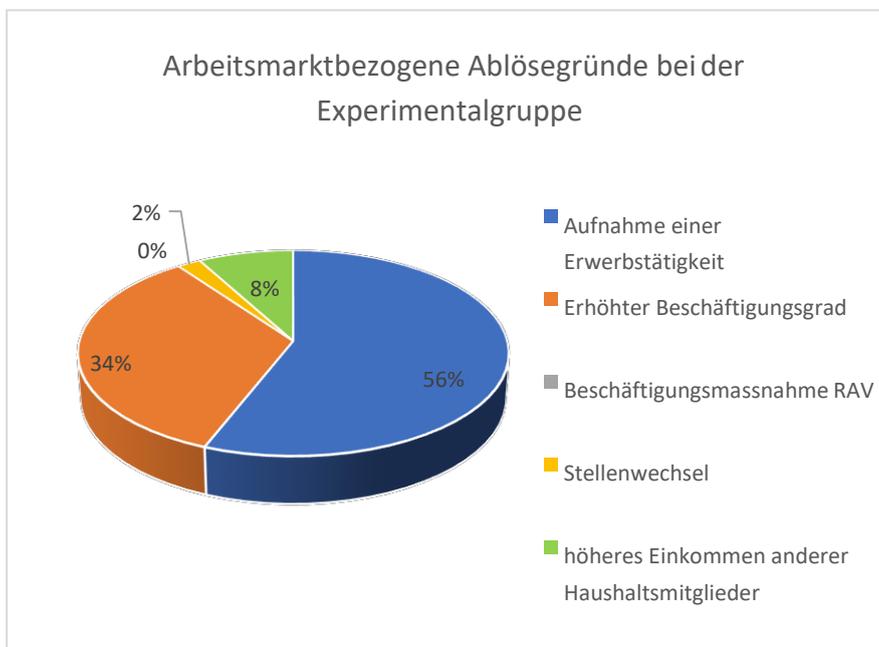


Abb. 4: Arbeitsmarktbezogene Ablösegründe der KlientInnen der Experimentalgruppe

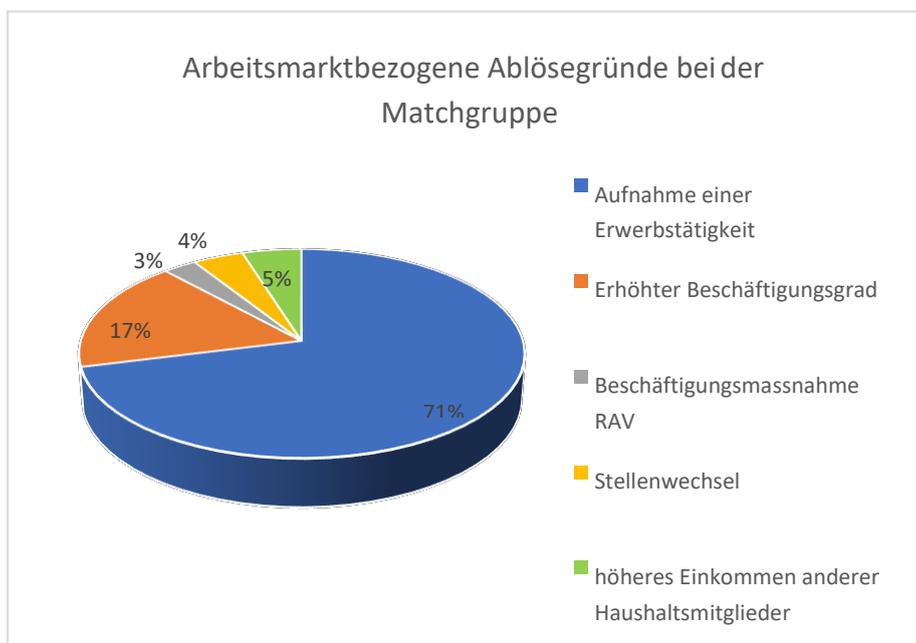


Abb. 5: Arbeitsmarktbezogene Ablösegründe der KlientInnen der Matchgruppe

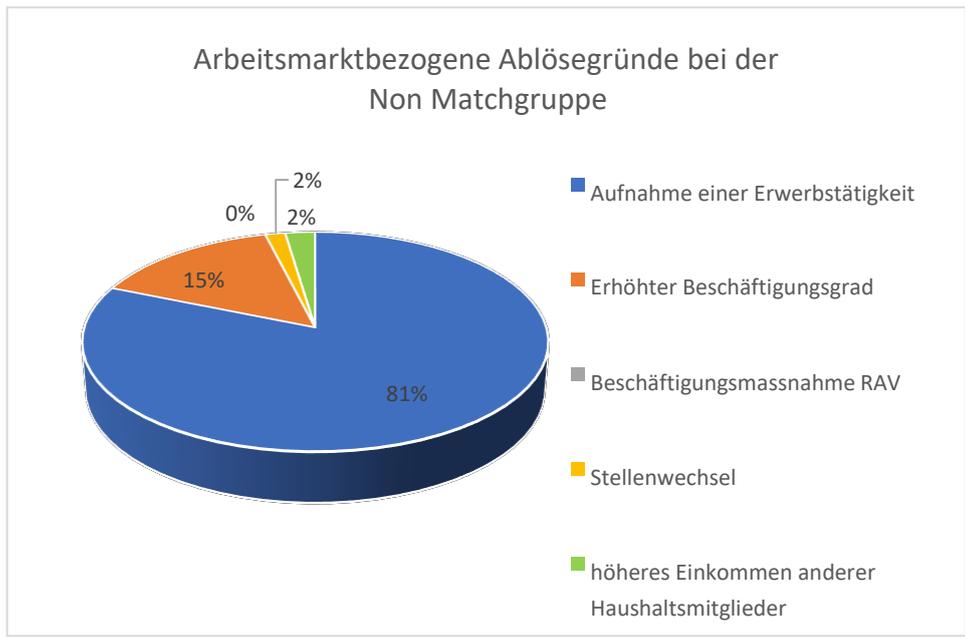


Abb. 6: Arbeitsmarktbezogene Ablösegründe der KlientInnen der Non Matchgruppe

Der Vergleich der drei Kreisdiagramme zeigt, dass in der Experimentalgruppe die Fälle deutlich häufiger durch eine Erhöhung des Beschäftigungsgrades oder durch eine Erhöhung des Erwerbseinkommens anderer Haushaltsmitglieder abgeschlossen werden, während Fallabschlüsse durch eine «Aufnahme einer Erwerbstätigkeit» in den beiden Kontrollgruppen vergleichsweise häufiger sind.

4.1.3 Analyse Fallkosten

Betrachtet man die Hauptergebnisse der analysierten 300'000 Einzelbuchungen, die in den 18 Monaten vorgenommen wurden, zeigt sich, dass die sozialarbeiterisch beeinflussbaren¹⁵ Nettokosten (Differenz von Ausgaben und Eingängen) pro Fall in der Experimentalgruppe geringer als in den beiden Kontrollgruppen sind.

Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse einer multivariaten Analyse, in der die Unterschiede der Fallkosten in der Fallzusammensetzung in den Vergleichsgruppen berücksichtigt werden. In der Zusatzanalyse wurden als Bruttokosten nur jene Kosten erfasst, welche die für die Sozialen Dienste Winterthur relevanten Kosten enthalten. Entsprechend müssen die Werte der Nettokosten interpretiert werden: Negative Nettokosten entsprechen nicht einem Gewinn, sondern werden zur Deckung der sozialarbeiterisch nicht beeinflussbaren Kosten verwendet.

	Bruttoertrag	Bruttokosten	Nettokosten
Experimentalgruppe	1014.-	678.-	-336.-
Kontrollgruppe insgesamt (Match- und Non Matchgruppe)	850.-	634.-	-215.-

Tab. 3: Multivariate Analyse von Bruttoertrag und Bruttokosten sowie Nettokosten pro Fall

¹⁵ Kosten wie der Grundbedarf, die Miete, Heimkosten, Sozialpädagogische Familienbegleitung oder die Gesundheitskosten sind sozialarbeiterisch nicht beeinflussbar und wurden deshalb aus dem Kostenvergleich ausgeschlossen.

Es zeigt sich, wie in der Tabelle 3 erkennbar ist, dass unter Kontrolle der Fallstruktur in der Experimentalgruppe monatlich pro Fall durchschnittlich Fr. 164.- mehr eingenommen und Fr. 44.-¹⁶ mehr ausgegeben werden (beispielsweise für Massnahmen zur Integrationsförderung). Die Nettokosten pro Fall sind in der Experimentalgruppe nach diesem robusten Schätzmodell¹⁷ also um Fr. 121.- tiefer. Um ein rasches Handeln zu ermöglichen, wurde die Versuchsdauer auf nur 1 ½ Jahre angesetzt. Gleichzeitig musste der finanzielle Aufwand der Untersuchung (zusätzliches Personal) möglichst geringgehalten werden, wodurch die Grösse der Experimentalgruppe beschränkt war. Diese beiden Faktoren führen dazu, dass das Resultat aus statistischer Sicht nicht genügend signifikant ist, wengleich betriebswirtschaftlich relevant.

Zunächst zeigt sich auf der Ausgabenseite über die gesamte Versuchsphase, dass der Aufwand der Experimentalgruppe für «Integration» deutlich höher ist als derjenige der Gesamtkontrollgruppe. Letztere sind aber als «gezielte Investitionen in die Zukunft» zu interpretieren und dürften unter einer längerfristigen Betrachtung zu einer Reduktion von Sozialhilfeleistungen beitragen.

Bezüglich Erträge zeigen sich bei der Experimentalgruppe deutliche Mehrerträge bei den «Unterhaltsbeiträgen», den «Rückerstattungen» und den «Löhnen aus dem 1. Arbeitsmarkt».

Wirft man einen Blick auf die arbeitsmarktbezogenen Fallkosten, so zeigt die nachfolgende Abb. 7, dass die Einkünfte aus dem ersten Arbeitsmarkt bei der Experimentalgruppe durchschnittlich höher sind. Und zwar sind hier die Unterschiede zur Non Matchgruppe grösser als zur Matchgruppe mit vergleichbarer Berufserfahrung. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt scheinen also sowohl die Begrenzung der Falllast als auch die Berufserfahrung der Sozialarbeitenden einen Einfluss zu haben.

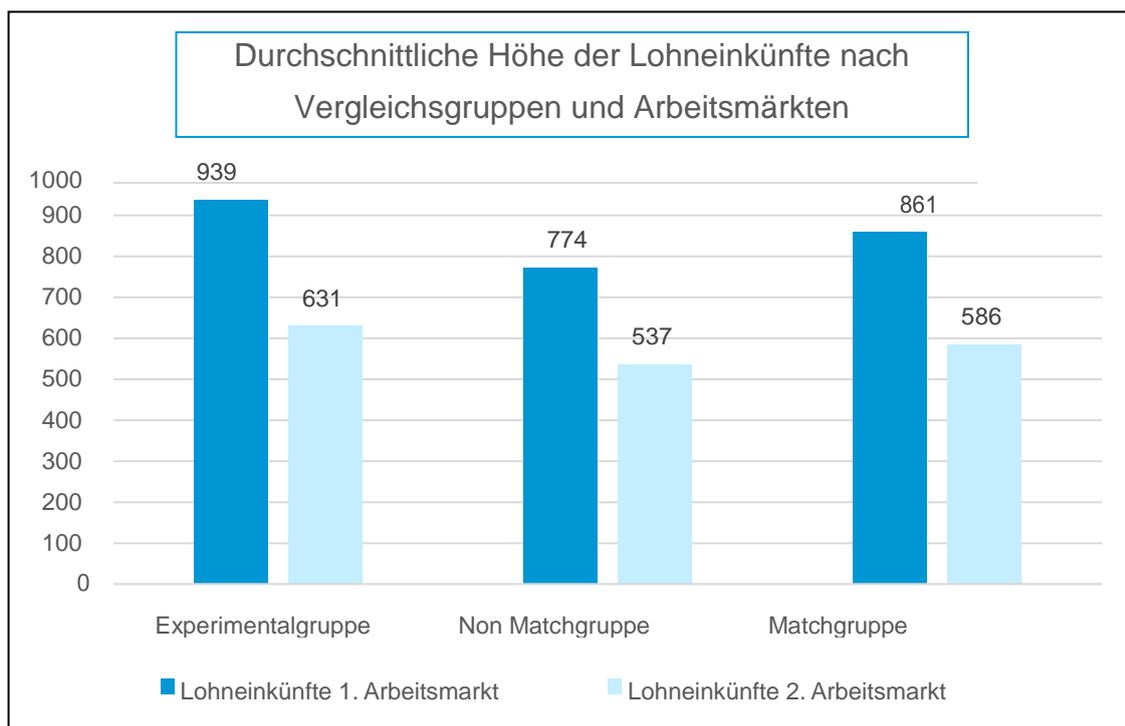


Abb. 7: Durchschnittliche Lohneinkünfte aus dem 1. Arbeitsmarkt (blau) und 2. Arbeitsmarkt (hellblau; ohne ergänzende Teillohnzahlungen) nach Vergleichsgruppen (Gesamtperiode 18 Mte)

¹⁶ Dass die Differenz von 164.- minus 44.- nicht die anschliessend aufgeführten 121.- sondern 120.- ausmacht, ist auf Rundungseffekte zurückzuführen.

¹⁷ Mit der multivariaten Analyse wurden die Unterschiede in der Fallzusammensetzung in den Vergleichsgruppen „herausgerechnet“. Um diese Bereinigung vornehmen zu können, müssen die entsprechenden Effekte der Fallcharakteristiken geschätzt werden.

Effektive Einsparungen entstehen nur durch Lohneinkünfte im 1.Arbeitsmarkt, da diejenigen aus dem 2.Arbeitsmarkt durch die Sozialen Dienste refinanziert sind. Es darf jedoch davon ausgegangen werden, dass bei vielen KlientInnen der Einsatz im zweiten Arbeitsmarkt die Chance auf eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt mittel- und langfristig massgeblich erhöht.

Abbildung 8 zeigt, dass die Unterhaltsbeiträge zwar in den ersten sechs Monaten in der Experimentalgruppe deutlich höher sind insbesondere als in der Non Matchgruppe, dass dieser Unterschied in der 3. Periode jedoch nicht mehr zu finden ist. Berücksichtigt man (für die Gesamtperiode) zusätzlich die Detailbuchungen, so zeigt sich, dass beispielsweise bei den Kinderalimenten in der Experimentalgruppe zwar leicht höhere Erträge als in der Non Matchgruppe festzustellen sind, bei der Matchgruppe die durchschnittlichen Erträge aus Kinderalimenten aber deutlich höher sind als in der Experimentalgruppe.

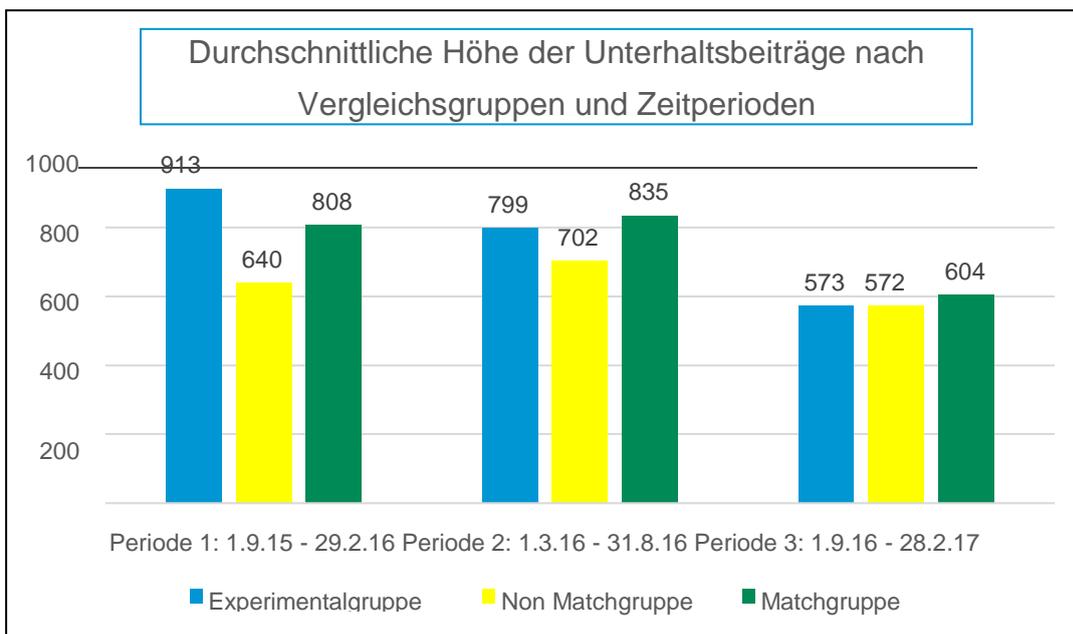


Abb.8: Mittelwerte Unterhaltsbeiträge nach Vergleichsgruppen und Experimentalphasen

Bezüglich der Einnahmegruppe Rückerstattungen zeigt die Detailanalyse, dass die Mehreinnahmen in der Experimentalgruppe auf einige wenige Einzelfälle zurückzuführen sind, die zu grösseren Erträgen unter den Titeln «Erbschaft» (Art. 27 SHG) und «illiquides Vermögen» (Art. 20 SHG) führte, darunter auch Liegenschaften im Ausland¹⁸.

Derartige Vermögensanfänge sind zwar durch die Sozialarbeitenden nicht beeinflussbar, wie die Interviews jedoch zeigen sind sie durch die engere Begleitung leichter zu entdecken und die Ansprüche der KlientInnen können entsprechend reduziert werden (Missbrauchsverhinderung). Die intensivere Fallarbeit ermöglichte es auch in anderen Rubriken, wie etwa Unterhaltsbeiträge, genauere Abklärungen vorzunehmen oder in der Rubrik Stipendien, mit den jungen Erwachsenen Anträge zu stellen, um so zeitnah zu Einnahmen zu kommen.

Der Vergleich mit den Unterkontrollgruppen Matchgruppe und Non Matchgruppe erweist sich als wichtig, um den Faktor «Berufserfahrung» kalkulierbarer zu machen, war die Experimentalgruppe doch erfahrener als der Durchschnitt der gesamten Kontrollgruppe. In den meisten Rubriken schneidet die Matchgruppe (vergleichbare Berufserfahrung wie Experimentalgruppe) besser ab als die Non Matchgruppe mit weniger Berufserfahrung. Die Experimentalgruppe schneidet jeweils am besten ab, doch

¹⁸ Die Sozialarbeiterin berichtete im Interview, dass die Klientin sich der Verletzung der Offenlegungspflicht nicht bewusst zu sein schien, da sie freimütig über das Wohneigentum im Herkunftsland erzählte. In der Folge habe die Klientin ihren Wohnanteil veräussert und der Erlös führte zu einer vorübergehenden Ablösung. Ein Gespräch, bei welchem solche Informationen und Hintergründe sichtbar werden, sei nur dank der zusätzlichen Zeitrressourcen möglich gewesen, merkte die interviewte Sozialarbeiterin an.

lässt sich statistisch nicht eindeutig folgern, dass die Länge der Berufserfahrung in direktem Zusammenhang mit der Aufwandreduktion steht.

Die statistische Analyse der Falldaten ergibt zusammenfassend, dass eine Reduktion der Falllast auf max. 75 Fälle auf 100% Stellenprozenten zu insgesamt tieferen Durchschnittskosten um rund 1'452 Franken pro Jahr und Fall führt, welche auf den höheren Erträgen insbesondere aus Löhnen aus dem regulären Arbeitsmarkt beruhen. Auch die Fallabschlussquote ist höher und führt zu einer kürzeren Bezugsdauer von Sozialhilfeleistungen.

4.2 Aktenanalyse

Mittels der Aktenanalyse wurde die Kontakthäufigkeit zwischen Sozialarbeitenden und KlientInnen der Experimental- und Kontrollgruppe¹⁹ während vier Monaten (Monate 4-7 nach Fallaufnahme) gemessen. Die Fokussierung auf die Zeit ab dem 4. Monat nach Fallaufnahme ergab sich daraus, dass die ersten drei Monate stark standardisiert ablaufen und hier keine relevanten Unterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe zu erwarten waren. Es wurden Fallverläufe zwischen September 2015 und August 2016 untersucht. Mit Hilfe eines Excel-Codebuchs wurden zwischen März 2016 und Februar 2017 pro Monat alle Fälle der Experimentalgruppe, (nach Abschluss des siebten Monats waren das in der Regel 3-8 Fälle pro Monat) und zwölf nach Zufallsprinzip ausgeloste Fälle der Kontrollgruppe erfasst.

Signifikante Unterschiede zeigten sich hier insbesondere bei Telefongesprächen und direkten Treffen mit den KlientInnen. Aufgrund der unterschiedlichen Praxis der Falldokumentation durch die Sozialarbeitenden innerhalb der Kontroll- und Experimentalgruppe konnte auf der Basis der elektronischen Akteneinträge die ebenfalls geplante qualitative, vergleichende Analyse der Interventionen nicht durchgeführt werden.

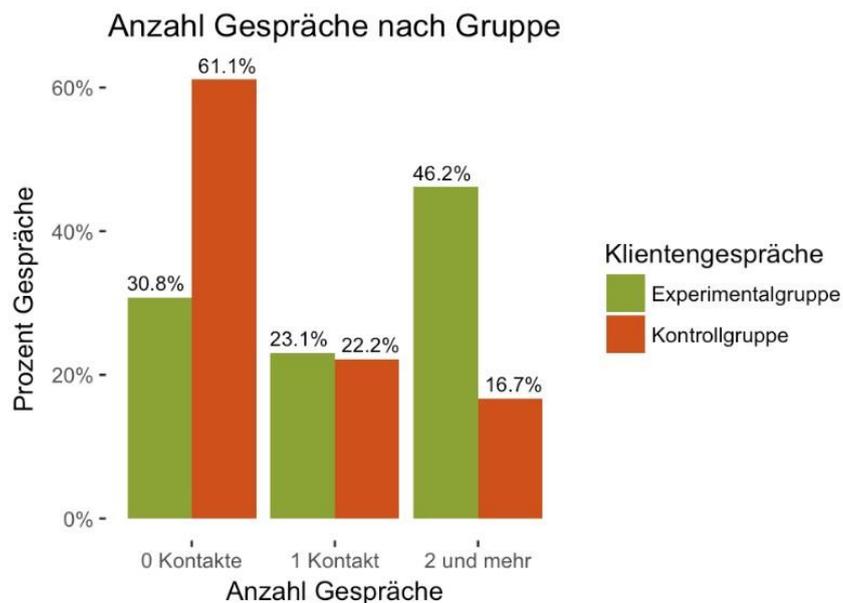


Abb. 9: Anteile bzgl. Anzahl Beratungsgespräche der Experimental- und Kontrollgruppe

¹⁹ Bei der Aktenanalyse wurde nur die gesamte Kontrollgruppe mit der Experimentalgruppe verglichen und es wurden keine Kontrolluntergruppen (Match- und Non Matchgruppe) gebildet.

Wie in Abbildung 9 klar erkennbar wird, hatten rund 30% der Klientinnen und Klienten der Experimentalgruppe und über 60% der Klientinnen und Klienten der Kontrollgruppe keine Beratungsgespräche mit ihren Sozialarbeitenden in den vier erfassten Monaten (4.-7. Monat nach Fallaufnahme). Fast die Hälfte der Klientinnen und Klienten der Experimentalgruppe sehen ihre Sozialarbeitenden sogar zweimal und mehr in den vier Monaten, während dies nur bei einem Sechstel der Kontrollgruppe der Fall ist.

Dass kein direkter Kontakt in dieser Phase stattfindet, kann verschiedenen Faktoren geschuldet sein, wie etwa laufenden Arbeitsintegrationsprogrammen, IV-Abklärungen oder anderes. Doch können diese Faktoren die Differenz zwischen Experimental- und Kontrollgruppe nicht erklären, findet doch doppelt so häufig kein Kontakt bei der Kontrollgruppe statt. Bei der Kontrollgruppe entsteht hier folglich aufgrund ihrer Falllast eine Diskrepanz bzgl. der Häufigkeit des Kontakts, der bei ihnen spärlicher ausfällt, wie dies auch die Ergebnisse der online-Befragung bestätigen.

42 Prozent aller KlientInnen der Experimentalgruppe und 55,6 Prozent der Kontrollgruppe hatten während 4 Monaten keinen telefonischen Kontakt mit dem zuständigen Sozialarbeitenden. Das bedeutet nicht, dass in diesen Fällen überhaupt kein Kontakt stattgefunden hat, denn anstelle des Telefongesprächs kam es zu einem Beratungstreffen oder einem Kontakt per Mail- oder Briefverkehr. Die Auswertung zeigt, dass es weder in der Experimental- noch in der Kontrollgruppe einen Fall gegeben hat, bei dem überhaupt kein Kontakt (Brief, Mail, Telefon, Treffen) stattgefunden hat.

Bezüglich Mail- und Briefverkehr gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe. Wie auch die Ergebnisse aus den Interviews mit den Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe zeigen, haben sie den direkten mündlichen Kontakt durch Treffen und Telefonate forciert und halten den unmittelbaren, persönlichen, unkomplizierten Austausch förderlich für die Kooperation.

4.3 Interviews mit den Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe

In der Zeitspanne von September 2015 bis Februar 2017 wurden insgesamt zehn Gruppeninterviews und 15 Einzelinterviews mit der Experimentalgruppe geführt. Während es in den Einzelinterviews möglich war, spezifisch auf die Fallarbeit mit einzelnen Klientinnen und Klienten einzugehen, wurden in den Gruppeninterviews in erster Linie die Beratungsarbeit und die Arbeitsbedingungen im Quasi-Experiment-Setting erfragt. Aus den Gruppen- und Einzelinterviews geht hervor, wie die Sozialarbeitenden mit der geringeren Falllast umgingen und inwiefern es ihre Fallarbeit veränderte. Im Rahmen dieses knappen Schlussberichts werden lediglich jene Dimensionen, welche direkt mit Ablösung und Aufwandreduktion in Zusammenhang stehen, wiedergegeben.

Die veranschlagte Maximalbelastung von 75 Fällen auf 100 Stellenprozente konnte während der ein- einhalb Jahre meist eingehalten werden: manchmal wurde sie mit drei bis fünf Fällen maximal überschritten, selten unterschritten, oder es entstanden durch Stellvertretungen für Zeiträume von 1-3 Wochen eine deutlich höhere Falllast. Insgesamt lautete aber die Rückmeldung der Experimentalgruppe, dass die Konditionen für die Arbeit mit reduzierter Fallzahl soweit mit den Vorgaben übereinstimmten.

Was den Zeitrahmen des Experiments betrifft, so berichteten die drei Sozialarbeitenden, dass es zu Beginn zwei bis drei Monate gedauert habe, bis sie die Übergabe der überzähligen Fälle abgeschlossen hätten und richtig im «neuen Modus» hätten arbeiten können. Ebenso wurde die Verfügbarkeit der Experimentalgruppe durch längere Abwesenheiten (Krankheit, Weiterbildungen etc.) und Zusatzaufgaben wie Stellvertretungen etc. eingeschränkt, was die Resultate der Untersuchung tendenziell verschlechterte.

Da durch die Versuchsanlage eine «Übermotivation» zu erwarten war, die die Ergebnisse verzerren könnte, befragten wir die drei Sozialarbeitenden auch zur ihrer Motivation und verglichen diese mit den Ergebnissen der Online-Befragung der Kontrollgruppe (siehe Auswertung der online-Befragung).

Hinsichtlich des Profils der drei Sozialarbeitenden zeigte sich, dass das Los drei erfahrene Sozialarbeitende bestimmt hatte, welche über langjährige Berufserfahrung, auch aus anderen Feldern der Sozialarbeit, sowie Lebenserfahrung verfügen – die im Schnitt über der Berufserfahrung der Kontrollgruppe lag. Dieser Hintergrund gebe Sicherheit durch Routine, wie alle drei in den Interviews bestätigten, man sei sattelfest und wisse schneller, wie weiter: «*wir wissen, wo Differenzen sind, wo der Spielraum ist, wie weit*

scheidungen und der Sicherheit in Bezug auf die Kontrollen durch die Sozialhilfebehörde.

In den Interviews wurde bzgl. Risiken des Versuchs die Befürchtung geäußert, dass ihre Aussagen zur Arbeitsweise mit der verringerten Fallzahl bei der Evaluation auf wenig Interesse stossen werde und dass vielmehr die monetären Ergebnisse der Studie Beachtung finden würden. Da sie ihren Schwerpunkt auch auf langfristigen Interventionen gelegt hatten, indem sie jene Fälle angingen, in welchen seit längerer Zeit kaum Entwicklungsschritte stattfanden oder Prozesse für subsidiäre Leistungen voraussichtlich erst im weiteren Verlauf Früchte tragen werden, befürchteten sie, dass der Erfolg des Versuchs nach 18 Monaten unzureichend sichtbar würde.

Die Experimentalgruppe konnte ihre eigenen Prioritäten in der Fallarbeit setzen, wobei sie sich mit ihren zusätzlichen Zeitressourcen sowohl neu zugewiesenen als auch älteren Fällen widmete. Dass alle drei ihre zusätzlichen Ressourcen für nachhaltige, längerfristige Interventionen einsetzen wollten, ist ihrem professionellen Verständnis Sozialer Arbeit geschuldet. Gleichzeitig war es ihnen sehr wohl ein Anliegen, dass das Projekt auch quantitativ positiv abschneiden würde, doch waren sie sich einig, dass sie dieses Ziel nicht mit kurzfristig gedachten Einsparungen (wie etwa Sanktionen oder weniger Integrationsmassnahmen) erreichen wollten. Ihnen war es wichtig, bei Fällen, die schon länger in der Sozialhilfe waren, etwas in Bewegung bringen und Entwicklungsschritte anstossen zu können. Fälle, wo sie keine Chancen für eine Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder sonstige Entwicklungspotentiale und gleichzeitig keinen Beratungsbedarf sahen, übergaben sie der kaufmännischen Fallführung, um ihre so freiwerdenden Zeitressourcen neuen Fällen zuwenden zu können. Grenzen der Intensivierung der Fallarbeit wurden insbesondere im Rahmen von Abklärungsprozessen sichtbar, bei welchen andere Fachstellen involviert sind (z.B. im Rahmen von IV-Anmeldungen und Stipendienanträgen). Die allfälligen finanziellen Auswirkungen fallen dann allerdings grösstenteils nicht mehr in den Zeitraum der Experimentalphase, da die Antragsverfahren (z.B. IV-Anträge) mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Was die Belastung während der Experimentalphase anbelangt, schätzten alle drei Sozialarbeitenden die Zeitressourcen und äusserten gegen Ende der 18 Monate grosse Bedenken, wieder mit der vollen Falllast zu arbeiten. Insbesondere die Erholungszeit übers Wochenende werde durch die höhere Belastung zu kurz, weil ein Tag zum «Runterfahren» gebraucht werde, bis der Druck und die Anspannung weg seien. Bei einer Vollbelastung seien die Zahl der Anrufe, die steigenden Pendenzen und Priorisierung der Aufgaben eine stete Herausforderung, welche bis ans Limit der eigenen Kräfte gehe. Durch die Fallzahl habe man das Gefühl, es nicht mehr zu schaffen und es nicht mehr im Griff zu haben, wodurch auch die Sensibilität und das Interesse für die KlientInnen verloren gehen.

Schwerpunktsetzungen der Experimentalgruppe in der Fallarbeit

Die Obergrenze von 75 Fällen wurde als eine ideale Fallzahl erlebt, um sehr intensiv arbeiten, sich ein gutes Bild über alle Fälle verschaffen und die Klienten in ihren Ablösungsbemühungen adäquat unterstützen zu können. Für die Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe war es nicht immer einfach, ihre Teammitglieder mit hoher Falllast arbeiten zu sehen und sie nicht entlasten zu können. Doch sei ihre Rolle in ihren Teams allgemein akzeptiert gewesen und gleichzeitig seien auch Hoffnungen in sie gesetzt worden, positive Ergebnisse zu erzielen.

Von ihrem **professionellen Verständnis** her fühlte sich die Experimentalgruppe in der Lage, wieder richtig als Sozialarbeiterin tätig zu sein und nicht mehr nur als Fallbearbeiterin, welche mehr reagiert als agiert. Dadurch kamen sie ihrer ursprünglichen Motivation, diesen Beruf zu ergreifen, auch wieder näher und fühlten sich erfüllter als mit zu hoher Falllast. Dabei konnten die Sozialarbeitenden selber Schwerpunkte setzen, zu welchen sie Klientinnen oder Klienten beraten, begleiten oder intervenieren möchten.

Verwendung der zusätzlichen Zeitressourcen:

- Hindernisse identifizieren und Interventionsmöglichkeiten analysieren
- schnellere Reaktion, z.B. in der Kooperation mit involvierten Fachstellen
- gemeinsame, kooperative Suche nach einer passenden Lösung mit Klientinnen und Klienten und involvierten Fachstellen
- längerfristige, nachhaltig orientierte Hilfeplanung
- wenn nötig: vertiefte Fallkenntnisse durch Hausbesuche
- ältere Fälle neu anschauen
- überprüfen von laufenden Integrationsprozessen (z.B. Teillohnprogramm)

Einer der Schwerpunkte lag auf **Interventionen in Familiensystemen**, welche z.T. sehr hohe Kosten in der Sozialhilfe verursachen, die sich aber nur zum Teil beeinflussen lassen. Gerade wenn Jugendliche Verzögerungen im Übergang von der Oberstufe zur Berufsausbildung bzw. in den Arbeitsprozess erfahren und sich die Konflikte mit den Eltern verschärfen, versuchten die Sozialarbeitenden in Kooperation mit weiteren Fachstellen für junge Erwachsene Prozesse anzustossen. Dieses Kennenlernen der Kinder und das Begleiten brauche Zeit und sei im normalen Arbeitsalltag mit voller Falllast meist nicht leistbar. Zudem brauche es für jede Familie in ihrer spezifischen Situation massgeschneiderte Hilfestellungen, wie etwa Ehe- und Budgetberatungen oder die Suche nach Kinderbetreuung bei Schichtarbeit der Mutter, was oft nicht einfach zu bewerkstelligen sei. Bei zu hoher Fallbelastung würden gerade bei Familien eher Fehler unterlaufen, wie etwa bei Kinderzulagen, wo der Sozialhilfe unter Umständen grössere Summen verloren gehen. Hier einen zweiten Blick darauf werfen zu können, ob alle Posten in der Bedarfsberechnung aufgeführt sowie Alimente verschiedener Väter berücksichtigt sind, sei mit mehr Zeitressourcen besser möglich gewesen.

Alle drei Sozialarbeitenden machten **Hausbesuche**, was sie zuvor mit voller Falllast schon seit längerer Zeit nicht mehr hatten machen können. Die Fallbeispiele, welche sie in den Interviews schilderten, zeigen, dass ihnen dies mehr Aufschluss über die Lebenssituation gab, vor allem bei Klienten, deren Situation schon seit längerem Klärung benötigte und die schwer zu erreichen waren: „Wir versuchten zweimal einen Termin zu machen, diese junge Frau geht nicht aus dem Haus und jetzt gehe ich dorthin.“ (Einzelinterview A, 6.1.16). Gerade bei Familiensystemen diene der Hausbesuch dazu, sich einen Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen und auch das Gespräch mit Minderjährigen zu suchen, deren Ausbildung oder Problemlagen es anzugehen galt. Die Interventionen können so nach Aussage der Sozialarbeitenden zielgerichteter gestaltet werden: *„Es hat Gründe, wenn er sich nicht von selber bewegt. Dann muss ich schauen, wie es mit seinem Umfeld steht, ich muss schauen, was man verändern muss.“* (Gruppeninterview 7). Zum Teil wurden die Hausbesuche auch zusammen mit internen Fachdiensten, so etwa der Fachstelle Junge Erwachsene, durchgeführt. Die Sozialarbeitenden konnten so einen jungen Mann bewegen, in eine Ausbildung einzusteigen. Demnach wurde der Hausbesuch als Instrument für sehr spezifischen Situationen eingesetzt,

Das konsequente Verschieben von Fällen in die **kaufmännische Fallführung**, welche keine sozialarbeiterischen Interventionen mehr benötigen, hatte für die Experimentalgruppe eine hohe Priorität, kamen sie dadurch doch zu neuen Fällen mit Abklärungs- und Beratungsbedarf. Insbesondere in den ersten Monaten der Versuchsphase klärten die drei Sozialarbeitenden ihre Fälle im Hinblick auf eine solche Verschiebung ab und konnten je rund zehn Dossiers abgeben, meist über 50jährige Personen ohne Chancen auf Integration in den regulären Arbeitsmarkt. Klientinnen und Klienten jedoch, bei welchen die Kommunikation oder das Verhalten schwierig war, blieben bei ihren Sozialarbeitenden. Bei voller Falllast verzögere sich jeweils das Verschieben von Fällen in die kaufmännische Fallführung²⁰, weil die Übergabe der Dossiers mit einem recht hohen Aufwand verbunden sei²¹, wodurch „in der Schublade verbleiben“, bis Notfallprioritäten anderer Fälle erledigt seien und sich ein Zeitfenster für das Abarbeiten von Pendenzen öffne.

²⁰ Es geht dabei weniger um neue Fälle, als solche, bei denen nach längerer Sozialberatung, Abklärungen und Arbeitsintegrationsmassnahmen klar wird, dass sich nichts mehr für eine Integration in den regulären Arbeitsmarkt machen lässt.

²¹ Nach Auskunft der Sozialarbeitenden beinahe ebenso aufwändig wie ein Fallabschluss

4.3.1 Intensivierung der Fallarbeit

Die Abklärungen dienen auch dazu, herauszufinden, welche finanziellen Ansprüche aus der Sozialhilfe vorgelagerten Systemen den Lebenssituationen der KlientInnen abgeleitet werden können resp. welche davon schon eingefordert werden und welche im Sinne der Subsidiarität noch geltend gemacht werden müssen. Insbesondere Leistungen, die einer regelmässigen Anpassung resp. Überprüfung bedürfen (z.B. Kinderzulagen), können bei einer hohen Falllast in Vergessenheit geraten, da die Zeit dafür fehlt.

Umgekehrt wirken die Sozialarbeitenden auch bei Abklärungen in Bezug auf Sozialversicherungsleistungen mit. Indem sie ihre Klientinnen und Klienten auf medizinischen Abklärungen oder auf Abklärung der Arbeitsfähigkeit vorbereiten und sie dabei begleiten, tragen sie dazu bei, dass mögliche Widerstände überwunden und zeitliche Verzögerungen vermieden werden.

Bei Beginn der Studie galt es für die drei Sozialarbeitenden ihre Fälle „durchzuscannen“ und zu schauen, wo es Sinn machte, „*in einen Prozess einzusteigen*“ oder wo nichts beeinflusst werden kann, weil z.B. der Entscheid der IV abgewartet werden muss. Gerade bei Fällen, die man aufgrund der Fallbelastung früher habe liegenlassen müssen und die „*schon relativ lange brach liegen*“, konnte nun genauer hingeschaut werden. So könne man sich ein besseres Bild von ihnen und ihrer Situation machen. Mit den Betroffenen in Kontakt treten, Ideen kreieren, den „*eigenen Werkzeugkasten aufmachen*“ und schauen, was der Klient oder die Klientin braucht.

Eine Intensivierung der Fallarbeit wurde u.a. durch eine engere Zusammenarbeit mit anderen Fachstellen erreicht. Hier stellten sie einen positiven Effekt durch häufigeres Nachfragen bei Teilnehmenden von Arbeitsintegrationsprogrammen fest. Gleichzeitig hatten sie nun Zeit, auf externe Kooperationspartner zuzugehen und sie persönlich kennenzulernen, was sich nun positiv auf die weitere Zusammenarbeit und das gemeinsame Fallverständnis auswirke: „*Ich werde eine Klientin und auch zwei andere Klienten zum Gespräch in eine Arbeitsintegration begleiten, in Zürich. Bis jetzt konnte ich das nie machen.*“ (Gruppeninterview 5)

Vermehrt mit Kooperationspartnern Austausch pflegen und gemeinsam Strategien entwickeln, wurde wiederholt in den Interviews als wichtiger Gewinn genannt. Auch um SKOS- oder IV-Richtlinien oder die Dossiers eingehend studieren zu können, habe früher oft die Zeit gefehlt, was jedoch von fundamentaler Wichtigkeit in ihrer Arbeit sei. Auch die arbeitsmarktlichen Integrationshindernisse zu bestimmen und zu schauen, wo es Spielräume oder Potentiale gibt, wird als entscheidender Faktor bewertet.

„*Die merken jetzt auf einmal: sie ist da, sie beobachtet, ist aber auch da bei Schwierigkeiten und so. Und ich habe das Gefühl, dass so Prozesse in Gang kommen, bei denen jahrelang wirklich nichts gelaufen ist.*“ (Gruppeninterview 6)

Stichworte wie „*wieder den Lead haben*“, „*nicht nur dauernd reagieren sondern wieder selber intervenieren*“, „*die Prozesse wieder nahe vor sich haben*“, „*kreativ einen anderen Weg einschlagen*“, „*nicht mehr nur Feuerwehr spielen*“ wurden wiederholt in den Interviews genannt und zeigen, wie sich die Arbeitsweise während der Versuchsphase verändert hatte.

„*... dass ich jetzt im übertragenen Sinne grössere Baustellen aufmache. Ich denke, dass wir mehr in die Tiefe gehen können und wir bewegen uns nicht mehr nur fast ausschliesslich an der Oberfläche.*“ (Gruppeninterview 9)

Je differenzierter eine Situation eingeschätzt werden kann, desto gründlicher und zeitnaher kann eine Intervention geplant werden, „*schneller zu reagieren und zu intervenieren, bevor es eskaliert und dann die Intervention noch schwieriger wird.*“ (Gruppeninterview 8) So könne eine Intervention schrittweise umgesetzt werden, auch wenn es manchmal auch wieder zwei Schritte zurück brauche.

Statt früher höchstens eine Stunde für ein Kliententreffen einzusetzen, würden sie nun meistens eineinhalb bis zwei Stunden aufwenden, denn gerade wenn auch Kinder dabei seien, brauche man für das Nachfragen bezüglich deren Situation in Schule, Ausbildung und Lehre mindestens 10-15 Minuten pro Kind. So könnten sie nun das ganze System abchecken und in den Beziehungsaufbau investieren - oder auch Klartext, insbesondere mit jungen Erwachsenen, sprechen:

„Und ich habe auch gesagt, dass dieses Gespräch nicht reicht und es ist meine Aufgabe, ihr auf die Pelle zu rücken und dass ich das auch machen werde, ich werde nicht lockerlassen. Mal schauen. Das ist etwas, was ich vorher nicht hätte machen können.“ (Gruppeninterview 7).

Endlich die Möglichkeit zu haben, so zeitnah auf eine Situation reagieren zu können, Verbindlichkeit herzustellen, nichts schleifen zu lassen, Knoten zu lösen, Kooperation insbesondere mit schwierigen Klientinnen und Klienten zu erzielen, wurde als wichtige „Errungenschaften“ genannt. Dabei auch gezielt in Klientinnen und Klienten zu investieren, damit man weiterkomme, z.B. durch eine Ausbildung, dafür brauche es Zeit und Begleitung. Nur wenn man nicht loslasse und in kürzeren Zeitabständen Gespräche vereinbare *„fühlen sie sich wahrgenommen und sehen, dass man sie hört.“ (Gruppeninterview 4).*

Ein zentrales Mittel, um diese Kontinuität zu erreichen, ist eine hohe Beratungsfrequenz. Dies ist auch bei Fällen mit (unklaren) Mehrfachbelastungen von grosser Relevanz:

"Weil beim Klient oder bei der Klientin könnte ja auch der Eindruck entstehen, dass man es wie „schleifen“ lässt und dass sie ja dann mit dieser Strategie auch ein bisschen in Ruhe gelassen werden. [...] Ich denke durchaus, dass einige Klienten genau diese Strategie haben, aber viele auch nicht können." (Einzelinterview A, 6.1.16)

Diese intensivere Begleitung erhöhe die Verbindlichkeit und die Klientinnen und Klienten würden merken, dass sie sich bewegen müssten. Dies wird von der Experimentalgruppe als konstruktiver Druck bezeichnet, der bewirkt, dass die Betroffenen mitziehen und auch gewisse Hürden überwinden müssen.

Fallbeispiel: Von einer Klientin mit chronischen, gesundheitlichen Beschwerden wurde neu konsequent jeden Monat ein Arztzeugnis verlangt. Die Sozialarbeiterin sammelte diese, schickte sie der Versicherung und dokumentierte alles mit dem Resultat, dass die Klientin mit Krankentaggeldern von der Sozialhilfe abgelöst werden konnte.

Bezüglich der Verbindlichkeit wird festgehalten, dass schriftliche Vereinbarungen in der Regel wenig bringen, wenn man im Gespräch nicht alles miteinander hat klären können. Meist würden die Klienten dann einfach unterschreiben, ohne die Abmachung verstanden zu haben. Es gehe darum, auf der *„menschlichen Ebene und nicht nur auf dem Papier“* etwas zu bewegen. Unter diesen Voraussetzungen und mit genügend Zeit für Klärungsbedarf würden dann die Vereinbarungen auch meist eingehalten.

Positive Veränderungen bilden sich auch im professionellen Selbstverständnis und der Berufszufriedenheit der Sozialarbeitenden ab, wenn sie berichten, dass sie mit voller Falllast nur noch *„sach- und nicht mehr sozialarbeiterisch“* gearbeitet hätten, was auf ihre Berufszufriedenheit gedrückt habe. Dabei wird auch die Angst verbalisiert, nach Abschluss der Studie wieder mit der vollen Falllast arbeiten zu müssen.

4.3.2 Weniger Sanktionen notwendig dank verbesserter Kooperation

Auflagen und Sanktionen halten die drei Sozialarbeitenden in indizierten Fällen für angebracht und sinnvoll, doch benötigten sie im Vorfeld eine genaue Abklärung, denn wenn „einem etwas durch die Lappen gehe“ und eine Auflage als ungerechtfertigt wahrgenommen werde, führe dies meist zu einer Störung der Arbeitsbeziehung. Hingegen gelte es gerade bei jungen Erwachsenen klar aufzuzeigen, dass Auflagen folgen, wenn sie sich nicht an die Abmachungen halten.

Während der Experimentalphase sprachen die drei Sozialarbeitenden nach ihrer Einschätzung weniger Auflagen und Sanktionen aus, als dies zuvor der Fall war. Sie führen dies auf die verbesserte Kooperation mit ihren Klientinnen und Klienten zurück: *„Ich habe mehr Zeit und diese Kontrolle zu schauen, ob es wirklich ein Sanktionsfall ist.“ (Einzelinterview B, 14.2.17).* Sie hätten nun Zeit, mit ihnen zusammen die Prozesse auszuhandeln und *„ich habe die Ruhe genau hinzuschauen, was die Strategie und die Teilschritte sein könnten, (...) bei der vollen Fallbelastung macht man schnell mal eine Auflage oder sanktioniert.“ (Einzelinterview C, 15.2.17).* Sie könnten ihre Fälle näher begleiten, in Kontakt bleiben und gleich nachhaken oder einen zweiten Anlauf nehmen, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt. Umgekehrt gaben

sie auch ihren Klientinnen und Klienten zu verstehen, dass sie bei Unklarheiten oder bei Problemen stets auf sie zukommen können. So fühlten sie sich besser informiert und konnten zum Teil auch Konflikte klären. Indem sie z.B. gleich zurückrufen konnten, wenn sie von Klientinnen und Klienten gesucht wurden, fühlten diese sich mit ihren Anliegen ernstgenommen. Die Sozialarbeitenden können dadurch dann auch dasselbe von ihren Klientinnen und Klienten erwarten, was die gegenseitige Verbindlichkeit und Kooperation deutlich verbessere. Auch Sozialhilfebeziehende mit Vermeidungstendenzen könnten nun nicht mehr ausweichen: „... aber sie merkt auch, dass ich dran bin und sie muss sich langsam auch auf eine Zusammenarbeit einlassen. So muss sie sich auch langsam überwinden.“ (Gruppeninterview 9).

Damit Auflagen nicht notwendig werden, ist es wichtig, auf dem Laufenden bzgl. der Fälle zu sein und wenn nötig korrigierend eingreifen zu können:

„Und da merke ich, dass ich ein bisschen mehr den Fokus drauflege, was ganz genau läuft. Denn ich hatte zwei Fälle, bei welchen ich nach Monaten gemerkt habe, dass es überhaupt nicht nach meinem Sinne läuft. Jetzt kann ich das besser beobachten, da ich mehr Zeit habe“ (Einzelinterview A, 9.3.2016)

4.3.3 Anstrengungen zum Generieren von Einkünften auf der Klientenseite

Nicht immer führen die im Rahmen der Langzeitberatung angeordneten Massnahmen unmittelbar zur Senkung der Sozialhilfekosten dank zusätzlicher Einnahmen der KlientInnen (Lohn, Unterhaltsbeiträge, Versicherungsleistungen u.ä.), sondern können kurzfristig auch Mehrleistungen in Sinne von Investitionen (z.B. Auslagen für Aus- und Weiterbildung) auslösen, die erst mittel- oder längerfristig zu einer Kostenreduktion führen.

Eine wichtige Dimension der erreichten Mehreinnahmen stellen die Unterhaltsbeiträge dar, wo die Experimentalgruppe auch bei komplizierteren Fällen, z.B. bei Ansprüchen an Unterhaltspflichtige im Ausland, bei komplizierten Familienverhältnissen etc., Abklärungen machte und Unterhaltsbeiträge erwirken konnte – mehr pro Fall, als die Kontrollgruppe generieren konnte.

Fallbeispiel: Eine Frau aus Eritrea mit drei Kindern hat sich von ihrem Mann (ohne Heiratsdokument) getrennt, der selbständig erwerbstätig ist. Über das KJZ und den Rechtsdienst wurde eine Unterhaltsvereinbarung aufgelegt und zur Genehmigung an die KESB weitergeleitet, sodass eine Alimentenborschussung beantragt werden konnte.

Zudem erzielte die Experimentalgruppe auch bzgl. Stipendien und Rückerstattungen Mehreinnahmen, welche über der erzielten Summe pro Fall der Kontrollgruppe lagen.

4.3.4 Unterstützung des Ablösungsprozesses

Bei gewissen Fallablösungen wird bewusst in Kauf genommen, dass es sich um sogenannte „wiederkehrende Fälle“ handeln könnte, um den betroffenen Personen eine Auszeit von der Sozialhilfe zu verschaffen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich selber zurecht zu finden. Es bestehe immer die Chance, dass sich auch bei diesen vorläufig abgelösten Fällen plötzlich etwas bewege und sie „eine positive Erfahrung, weg von uns“ machen oder „Fuss im ersten Arbeitsmarkt fassen“.

Fallbeispiel: Ein Ehepaar, dessen Lohn vom regulären Arbeitsmarkt knapp nicht ausreicht, konnte anfangs Jahr mit dem 13. Monatslohn abgelöst werden, was aber nur für vier Monate reichen dürfte. Die Ehefrau hoffte, ihr Teilpensum erhöhen zu können. Der Sozialarbeiter berichtete, dass das Ehepaar erfreut war über die Ablösung und die Hoffnung äusserte, selber über die Runden zu kommen.

Die Sozialarbeitenden schätzen, dass solche Fälle nochmals neu aufgerollt und intensiver begleitet werden können, was dazu führe, dass auf Seite der Hilfesuchenden erste, weiterführende Schritte erfolgen könnten. Diese Schritte können sie im weiteren Verlauf auch eng begleiten und gegebenenfalls unterstützen, falls Blockaden oder Hindernisse auftreten. So kann festgehalten werden, dass die drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe ihre Prioritäten in erster Linie bei „älteren“ Fällen setzen, wo sie Potential sehen und wo eine intensivere Begleitung nötig ist.

Nachhaltige Ablösungen im Sinne von Ablösungen mit einer tiefen Wahrscheinlichkeit für einen erneuten Sozialhilfebezug scheinen nach Aussagen der drei Sozialarbeitenden aufgrund der weiten Verbreitung von Temporärarbeit abzunehmen. In Fällen, in welchen sich trotz längerer Arbeitsintegrationsmassnahmen nicht viel bewegte, gaben die Sozialarbeitenden an, im Sinne einer nachhaltigeren Lösung vermehrt in Ausbildungen zu investieren, was in verschiedenen Fällen zur Ablösung beigetragen habe.

4.4 Online-Befragung zur Berufszufriedenheit

4.4.1 Methodisches Vorgehen

Zur Erfassung der Berufszufriedenheit der Abteilungen 1-3 der Sozialberatung Winterthur wurde zu drei Zeitpunkten eine Onlinebefragung durchgeführt: vor der Versuchsphase im Juni 2015 (Z1), in der Mitte der Laufzeit im Mai 2016 (Z2) und zum Schluss im April 2017 (Z3). Dabei wurden jeweils dieselben Fragen zu den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Fallbelastung und Zeitmanagement, Motivation für die Steigerung der Ablösung und Aufwandreduktion, Berufszufriedenheit und zu aktuellen Stimmungen und Gefühlen erfragt. Es wurde zwischen Experimental- und Kontrollgruppe²² unterschieden.

4.4.2 Vergleich Experimentalgruppe und Kontrollgruppe im Querschnitt zum Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 (Umfrage 2016 und Umfrage 2017)

Anhand eines Vergleichs der Gruppenmittelwerte (Mediane)²³ der Antworten zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe wurde geprüft, ob signifikante Unterschiede der Gruppen im Querschnitt also zu den jeweiligen Zeitpunkten Z2 und Z3²⁴ bestehen. Mittelwertvergleiche verlangen eigentlich eine minimale Fallzahl von 20, weshalb die Resultate als Tendenz zu interpretieren sind. Zu beiden Zeitpunkten (Z2 und Z3) zeigen sich in fast allen Antworten klare Unterschiede zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe. Die Unterschiede sind jedoch meistens nicht statistisch signifikant, was bedeutet, dass diese nicht verallgemeinerbar sind. Klare signifikante und entsprechend verallgemeinerbare Unterschiede zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe gibt es zu beiden Zeitpunkten bei den Fragen zum Thema Falllast und Zeitmanagement (siehe Abbildung 13). Die Experimentalgruppe hat häufiger genügend Zeit für Beratung und Betreuung, ausreichend Kontakt zu Klientinnen und Klienten und Kenntnisse über deren aktuelle Situation sowie die Möglichkeit bei Bedarf mehr Zeit in einem Fall einzusetzen. Sie fühlen sich weniger überfordert durch die Fallbelastung und geben seltener an, durch fehlende Zeit und administrative Aufgaben in der Fallarbeit eingeschränkt und durch die Arbeitsbelastung angespannt zu sein.

²² Es wurden keine Untergruppen in der Kontrollgruppe gebildet. Die Gesamtgruppe schliesst die ganze Kontrollgruppe und die Experimentalgruppe ein, diese Werte beziehen sich jeweils auf Mai 15, also vor dem Start des Versuchs.

²³ Zum Vergleich der Mittelwerte wurde aufgrund der geringen Fallzahl, des ordinalen Skalenniveaus und der mehrheitlich nicht normalverteilten Variablen der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt, welcher sich zum Vergleich zweier unabhängiger Stichproben ohne Normalverteilung und mit **ordinalem** Skalenniveau und mit geringer Fallzahl eignet. Jedoch sollte die Fallzahl auch bei diesem Test 20 Fälle nicht unterschreiten. Bei Stichproben unter 30 Fällen wird die exakte Signifikanz verwendet, wobei ein systematischer Unterschied besteht, wenn der Signifikanzwert kleiner als $p=0.05$ ist.

²⁴ Bei der ersten Umfrage (Z1) wurde noch nicht zwischen Kontroll- und Experimentalgruppe unterschieden, deshalb können die beiden Gruppen für Z1 nicht verglichen werden

4.4.3 Vergleich zwischen Experimental- und Kontrollgruppe im Längsschnitt

Für einen Längsschnittvergleich wurden die Mittelwerte der Antworten der Kontroll- bzw. Gesamtgruppe²⁵ und der Experimentalgruppe über die drei Zeitpunkte hinweg verglichen. Die nachfolgenden Ergebnisse der Längsschnittanalyse sind als explorative Tendenzen zu verstehen, da keine statistischen Signifikanzen berechnet wurden d.h. die Resultate nicht verallgemeinerbar sind.

Generell ist über alle Themenbereiche und Zeitpunkte zu erkennen, dass die Antworten der Experimentalgruppe tendenziell positiver ausfallen als die Antworten der Gesamt- und Kontrollgruppe.

Betrachtet man die Arbeitsbelastung²⁶ so ist ein über die Zeit hinweg ein Anstieg bei der Kontrollgruppe und eine leichte Abnahme bei der Experimentalgruppe zu erkennen (siehe Abb. 11).

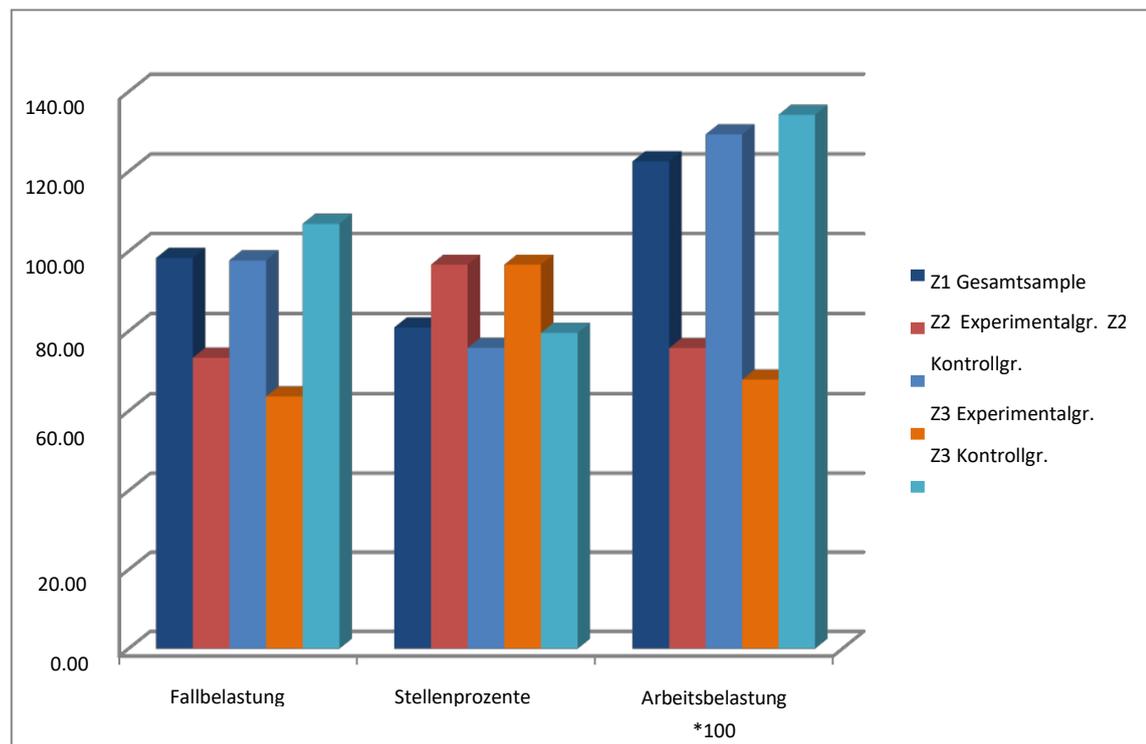


Abb. 10: Arbeitsbelastung (Zeitvergleich Z1, Z2 und Z3 zwischen Gesamt-, Kontroll- und Experimentalgruppe)

²⁵ Zu Zeitpunkt 1 fand noch keine Fallreduktion bei der Experimentalgruppe statt. Deshalb wird für den Zeitpunkt 1 das Gesamt-sample betrachtet und dieses nur mit der Kontrollgruppe Z1 und Z2 verglichen.

²⁶ Die Arbeitsbelastung entspricht einer Gewichtung der Falllast aufgrund der Stellenprozent (Falllast/ Stellenprozent * 100)

Bei den Fragen zur Berufszufriedenheit ist erkennbar, dass die Experimentalgruppe über die Zeit hinweg weniger frustriert über fehlende Zeit für Fallarbeit und weniger unzufrieden über den ständigen Arbeitsrückstand ist, wobei die Frustration aufgrund von fehlender Zeit für Fallarbeit über die Zeit hinweg bei beiden Gruppen leicht abnimmt. Die Antworten zu Fragen zu Gefühlen und Stimmungen zeigen nur geringe Schwankungen zwischen den Zeitpunkten auf, wobei die Experimentalgruppe zu allen Zeitpunkten positiver eingestellt ist. Sowohl die Motivation, Ablösung und eine Senkung der Fallkosten zu erreichen, also auch die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sind über die Zeit hinweg bei der Experimentalgruppe leicht höher. Bei der Experimentalgruppe ist von Zeitpunkt zwei zu Zeitpunkt drei eine leichte Abnahme der Motivation festzustellen. Die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeitssituation bleibt in beiden Gruppen stabil (siehe Abb. 11).

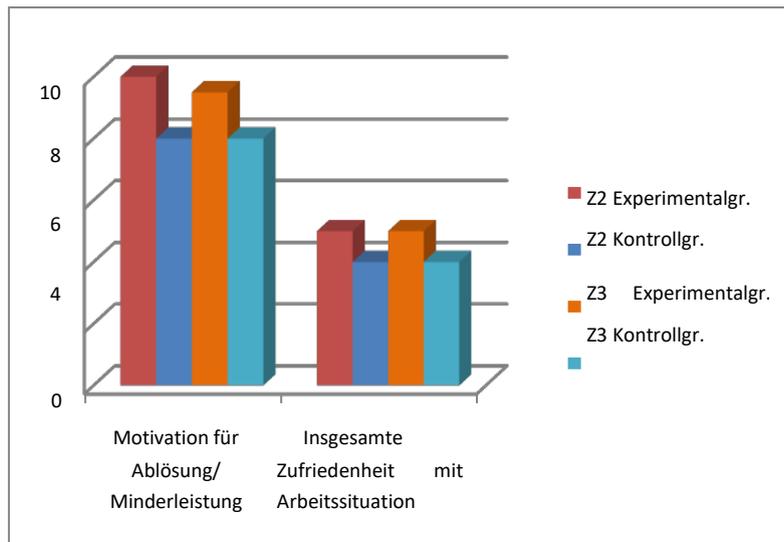


Abb. 11: Motivation und allgemeine Arbeitszufriedenheit (Zeitvergleich Z2 und Z3 Kontroll- und Experimentalgruppe auf einer Skala von 1 bis 10)

Wie in Abb. 12 erkennbar wird, ist die Motivation der Experimentalgruppe, Ablösung und Aufwandreduktion zu erreichen, nicht derart erhöht, dass eine starke Verzerrung der Ergebnisse aufgrund des Motivationsfaktors vermutet werden müsste. Denn die Kontrollgruppe scheint trotz hoher Falllast motiviert, das Ziel der Ablösung und Aufwandreduktion zu verfolgen.

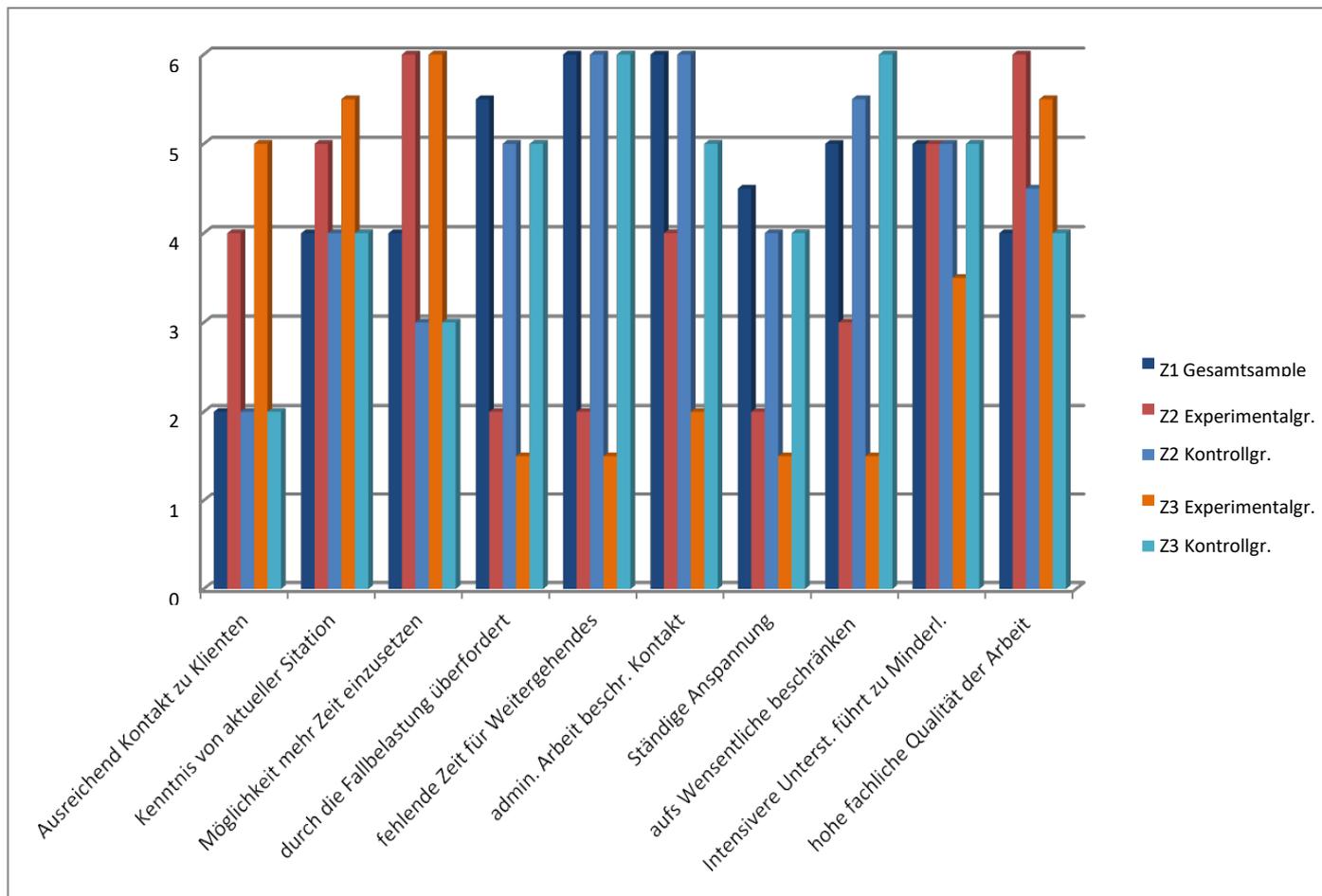


Abb. 12: Fallbelastung und Zeitmanagement (Zeitvergleich zwischen Kontroll- und Experimentalgruppe auf einer Skala von 1 - 6)

Betreffend Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte ist erkenntlich, dass die drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe die Arbeit weniger herausfordernd und überfordernd wahrnimmt als die Kontrollgruppe und sie ihre Fähigkeiten vermehrt optimal einsetzen können. Bei der Experimentalgruppe scheint sich das Zeitmanagement bei der dritten Umfrage verbessert zu haben und mehr Zeit für Fallarbeit zu Verfügung zu stehen als bei der zweiten Umfrage (siehe Abb.13). Generell ist über alle Themenbereiche und Zeitpunkte zu erkennen, dass die Antworten der Experimentalgruppe tendenziell positiver ausfallen als die Antworten der Kontrollgruppe. Insbesondere bei den Bewertungen, ob der Kontakt zu den KlientInnen ausreichend ist, ob die Möglichkeit für zusätzliche Zeitinvestitionen sowie bezüglich der Kenntnis der aktuellen Fallsituation, weist die Experimentalgruppe deutlich höhere Werte auf. Gleichzeitig fühlen sie sich weniger durch die Fallbelastung überfordert, klagen weniger über ständige Anspannung und fehlende Zeit und denken, dass der administrative Teil ihrer Arbeit den Klientenkontakt weniger beschränkt, als dies die Kontrollgruppe findet.

Experimentalgruppe und Kontrollgruppe weisen signifikante Unterschiede bei der Bewertung der Falllast und des Zeitmanagements auf. Die Experimentalgruppe bewertet die Möglichkeit zur Fallarbeit positiver und die Kontrollgruppe zeigt höhere Werte bei Einschränkungen durch fehlende Zeit und administrative Aufgaben.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

In der quantitativen Auswertung der Fallkosten wird ersichtlich, dass die Experimentalgruppe Einsparungen von rund 1'452 Fr. pro Fall und Jahr gegenüber der gesamten Kontrollgruppe ausweisen kann. Rechnet man diesen Betrag auf die Gesamtzahl der 2'889 Fälle hoch (Stand August.17), ergibt dies ein Total von 4'195'000.- Fr. Diese Hochrechnung muss aufgrund des Multiplikators von 2'889 Fällen mit Vorsicht betrachtet und eine Marge an möglicher Schwankung einberechnet werden. Dazu kommt, dass diese Hochrechnung ein Potential darstellt, welches – wenn mehr Stellen für eine geringere Falllast geschaffen werden - nur unter Wahrung vergleichbarer Rahmenbedingungen (max. Falllast von 75 Fällen auf 100%, Integrationsmöglichkeiten im 1. Arbeitsmarkt etc.) erreicht werden kann. Indem das positive Ergebnis bzgl. Aufwandreduktion vor allem durch höhere Erwerbseinkommen im regulären Arbeitsmarkt erzielt wird, sind auch längerfristig positive Effekte bei der Integration respektive Ablösung dieser Unterstützungsempfangenden zu erwarten. Ebenso ergeben sich langfristig Effekte durch eine höhere Ablösequote der Experimentalgruppe gegenüber der Kontrollgruppe, deren Umfang und finanzielle Wirkung im Rahmen dieser 18-monatigen Studie nicht genau beziffert werden können, da dies einen längeren Beobachtungszeitraum benötigt. Insbesondere wenn die Ablösungen längerfristig nachhaltig sind, stellen sie eine bedeutende Reduktion der Sozialhilfekosten dar.

Weiter konnten die personellen Ressourcen zielgerichteter eingesetzt werden, indem die Experimentalgruppe mehr Fälle, bei welchen keine Beratung und Intervention notwendig war, konsequent und zeitnah in die kaufmännische Fallführung verschoben respektive einen Zuständigkeitswechsel vorgenommen hat. Dort können diese Fälle mit deutlich geringeren Personalkosten betreut werden und gleichzeitig hatte die Experimentalgruppe mehr Zeit für die Beratung der «klassischen» Sozialberatungsfälle.

Die Auswertung der Aktenanalyse zeigt, dass die Experimentalgruppe häufiger mit ihren KlientInnen im Kontakt ist, insbesondere was Beratungsgespräche und Telefonate betrifft. Die Interviews mit den drei Sozialarbeitenden der Experimentalgruppe zeigen, dass sie die zusätzlichen Zeitressourcen für eine Intensivierung der Fallarbeit und eine engere Fallführung nutzten, um weiterführende Prozesse anzustossen mit dem Ziel einer vermehrten Integration in den ersten Arbeitsmarkt respektive Ablösung von der Sozialhilfe.

Ein weiterer positiver Effekt ist die erhöhte Berufszufriedenheit bei geringerer Falllast, welche sich in der online-Befragung deutlich abzeichnet. Dies dürfte der Fluktuationsrate (Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung neuer, meist unerfahrener Mitarbeitenden) und Ausfällen (Überlastung, Krankheit) entgegenwirken sowie die Attraktivität des Arbeitgebers steigern, was durch ein entsprechendes Monitoring überprüft werden könnte. Die Einsparungen, welche durch diesen gezielteren Einsatz von personellen Ressourcen erreicht werden, können auf der Datenbasis dieser Studie nicht beziffert werden.

Den Einsparungen durch eine Fallreduktion stehen auf der anderen Seite höhere Personalaufwendungen gegenüber – durch die Schaffung zusätzlicher Stellen.

Überprüfung der Hypothesen:

- a) Mit genügend Zeit für Beratung können die Sozialarbeitenden ihre KlientInnen in den ersten Arbeitsmarkt integrieren.
Diese Hypothese hat sich bestätigt, da die Experimentalgruppe deutlich mehr Sozialhilfebeziehende in den regulären Arbeitsmarkt integrieren konnte.
- b) Mehr Zeitressourcen führen zu einer verbesserten Erkenntnis bezüglich des Unterstützungsbedarfs der Klientinnen und Klienten.

In den Einzel- und Gruppeninterviews mit der Experimentalgruppe hat sich gezeigt, dass die Sozialarbeitenden ihre zusätzlichen Zeitressourcen in genauere Abklärungen, häufigere Kontakte (siehe auch Ergebnisse der Aktenanalyse) und eine engere Fallführung investierten.

- c) Zeitnahe Aktivierung der Ressourcen und wenn nötig intensive Beratung und Kontakt mit den Unterstützungssuchenden führt zu einer höheren Ablösequote.
Das zeitnahe Reagieren und Intervenieren ebenso wie die häufigeren Kontakte haben nach Auskunft der Experimentalgruppe kombiniert mit «vermehrtem Druck» und Dranbleiben zur besseren Aktivierung der Unterstützungsempfangenden und einer höheren Ablösequote geführt. Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass die Experimentalgruppe auch finanziell mehr für «Integration» (Weiterbildung, Arbeitsprogramme etc.) in ihre Klientinnen und Klienten investiert hat als die Kontrollgruppe.
- d) Je besser die Sozialarbeitenden ihre KlientInnen beraten, integrieren und ablösen können, desto höher ist ihre Berufszufriedenheit.
Aufgrund der Ergebnisse der online-Befragung und der Aussagen aus den Interviews kann diese Hypothese ebenfalls bestätigt werden, wobei nicht alleine die tiefere Arbeitslast bzw. der geringere Zeitdruck zur höheren Berufszufriedenheit der Experimentalgruppe beigetragen haben, sondern ebenso die Zufriedenheit durch kontinuierliche, professionell-sozialarbeiterische Beratungsarbeit und Fallführung anstelle dem vormals vorwiegend administrativen Arbeiten mit ständigen Notfallübungen.

Empfehlungen:

- Die maximale Falllast von 75 Fällen auf 100 Stellenprozente hat im Rahmen der erfolgten Auswertungen positive Ergebnisse bzgl. Ablösung und Einsparungen gezeigt, sich im Versuch bewährt und sollte für alle Sozialarbeitenden der Langzeitberatung gelten.
- Da die Grundgesamtheit von drei Sozialarbeitenden in der Experimentalgruppe als zu klein gilt, um statistisch weiterführende Berechnungen anzustellen, ist eine Weiterführung der wissenschaftlichen Begleitung mit einer jährlichen Auswertung bzw. Berichterstellung zu den Effekten und dem Nutzen der Falllastreduktion – insbesondere der langfristigen Auswirkungen der höheren Ablösequote bzgl. dauerhafter Integration in den regulären Arbeitsmarkt empfehlenswert.
- Ein langfristiges Monitoring (über nächste 4-6 Jahre) der Sozialhilfebeziehenden, welche von der Experimentalgruppe vermehrt in den regulären Arbeitsmarkt integriert werden konnten, würde zeigen, ob sie ihre Lohneinkünfte steigern und sich von der Sozialhilfe ablösen können.
- Die Effekte des zielgerichteten Einsatzes der personellen Ressourcen sollten intern mit einer betriebswirtschaftlichen Auswertung analysiert werden. Ebenso können die Personalkosten (Ausfälle/ Krankheit/ Mitarbeiterfluktuation/ Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten etc.) und deren erreichtes Einsparungspotential durch ein stetiges Monitoring ausgewertet werden.
- Wenn die intensivierete Fallarbeit auf alle Sozialarbeitenden ausgeweitet werden soll, gilt es die Erfahrungen der Experimentalgruppe zu nutzen (insbesondere Forcierung Einkommen im regulären Arbeitsmarkt und subsidiäre Leistungen) ebenso wie ihre Anwendung von sanftem Druck (Fälle, wenn nötig, eng begleiten und zeitnah reagieren, um positive Veränderungen/Weiterentwicklung zu bewirken) im Sinne einer gemeinsam geteilten Haltung und Arbeitsweise ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu vermitteln
- Der Berufszufriedenheit insbesondere bzgl. Wirksamkeit der eigenen Arbeit und Arbeits- respektive Stressbewältigung regelmässig überprüfen, damit das Arbeitsfeld attraktiv bleibt für erfahrene Sozialarbeitende und ihr professionelles Verständnis bzgl. der Qualität ihrer Arbeit mit den Klientinnen und Klienten gewahrt werden.

6 Glossar

Ablösequote	Prozentsatz von abgelösten Sozialhilfefällen im Verhältnis zu deren Gesamtzahl
Ablösung	SozialhilfeklientInnen, welche nicht mehr auf Sozialhilfe angewiesen sind oder für die die Sozialen Dienste Winterthur nicht mehr zuständig sind (z.B. durch Wegzug). Das Bundesamt für Statistik definiert dies wie folgt: „Keine Buchung innerhalb der letzten 6 Monate.“ In der vorliegenden Untersuchung wurde die Definition „archiviert“ gewählt, was 3 Monaten ohne Buchung entspricht.
2.Arbeitsmarkt	Geschützte Arbeitsplätze von Sozialfirmen und kommunalen Anbietern, welche zur Stabilisierung und/oder Qualifizierung der KlientInnen dienen.
Experimentalgruppe	Drei ausgeloste Sozialarbeitende, welche während der Versuchsphase von 18 Mte mit maximal 75 Fällen auf 100 Stellenprozente arbeiteten.
Fallabschluss	Unterstützungsabschluss und Ablösung von laufenden Sozialhilfefällen
Falllast	Anzahl per Stichtag zu betreuende Fälle pro 100 Stellenprozente von Sozialarbeitenden. Diese Stichtagsdefinition stellt die laufende Falllast dar und unterscheidet sich von der kumulierten Falllast, welche die Anzahl der betreuten Fälle innerhalb einer bestimmten Periode zeigt.
Kaufmännische Fallführung	Abteilung der Sozialberatung, welche KlientInnen ohne Beratungsbedarf durch kaufmännisch ausgebildete Fachpersonen betreut.
Kontrollgruppe	Alle Sozialarbeitenden in der Langzeitberatung, welche während der Versuchsphase mit der vollen Falllast arbeiteten.
Langzeitberatung	Abteilungen der Sozialberatung, welche SozialhilfeklientInnen nach der Fallaufnahmephase durch die ZAS (Zentrale Anlaufstelle) langfristig beraten und unterstützen.
Matchgruppe	Untergruppe der Kontrollgruppe mit vergleichbar langer Berufserfahrung wie Experimentalgruppe
Aufwandreduktion	Netto-Einsparungen bei den Sozialhilfekosten durch Mehreinnahmen (Lohneinkünfte, Unterhaltsbeiträge, Versicherungsleistungen etc.)
Non Matchgruppe	Untergruppe der Kontrollgruppe mit weniger Berufserfahrung als Experimentalgruppe
Teillohn	Mit einer Teillohnanstellung verdienen arbeitsfähige, Sozialhilfe beziehende Personen einen Teil ihres Einkommens im zweiten Arbeitsmarkt selber.

Departement Soziale Arbeit Forschung und Entwicklung

Departement Soziale Arbeit

Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe

Pfingstweidstrasse 96
CH-8005 Zürich

Telefon +41 58 934 88 76
miryam.eserdavolio@zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Departement Soziale Arbeit

Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe (IVGT)

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8005 Zürich

Telefon +41 58 934 88 76
eser@zhaw.ch
www.zhaw.ch/sozialarbeit