

Wissenschaftliche Begleitung des Pilotprojekts «Human Profit»

Zusammenfassung

Zuhanden

Daniela Guggenheim, stv. Direktorin Overall

Monica Lonoce, Projekt- und Kursleitung Human Profit

Dr. Philipp Dubach, Matthias Gehrig, Thomas Oesch, Livia Bannwart

Bern, 6. Dezember 2016

Dank

Die vorliegende Begleitstudie zum Pilotprojekt Human Profit verdankt ihr Entstehen der Unterstützung und Mitwirkung vieler Personen. Für ihr Engagement und ihre wertvollen Beiträge danken wir den Mitgliedern der Begleitgruppe: Daniela Guggenheim (Geschäftsleitung Overall), David Hasler (Fachstelle Arbeitsintegration, Allschwil / Impact Arbeitsintegration GmbH), Ruedi Illes (ehem. Leiter Sozialhilfe Riehen), Thomas Ineichen (ehem. Direktor Overall), Prof. Dr. Carlo Knöpfel (Fachhochschule Nordwestschweiz) und Doris Zobrist (Leiterin Sozialregion Dorneck). Der Projektleiterin von Human Profit, Monica Lonoce, danken wir für die äusserst angenehme und anregende Zusammenarbeit. Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei den Verantwortlichen der Sozialdienste im Raum Basel, die sich Zeit für Expertengespräche genommen und ihre Sicht auf Human Profit dargelegt haben. Den Mitarbeitenden von zuweisenden Sozialdiensten danken wir für ihre Auskünfte und die Aufbereitung von Informationen zum Vollzug und den Wirkungen von Human Profit. Ein ganz besonderer Dank gebührt den Teilnehmenden von Human Profit, die während der gesamten Pilotphase an den Datenerhebungen mitgewirkt und uns in Gesprächen über ihre Erfahrungen mit Human Profit berichtet haben.

Bern, im Dezember 2016

Das Projektteam des Büro BASS

Zusammenfassung

Das von der Genossenschaft Overall entwickelte **Pilotprojekt «Human Profit»** ist für Menschen gedacht, die keinen Zugang mehr zum Arbeitsmarkt finden und auf die Sozialhilfe angewiesen sind, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. Human Profit will diese Menschen darin unterstützen, ihre Fähigkeiten zu erkennen, diese weiterzuentwickeln und daraus Angebote oder Dienstleistungen aufzubauen, die sie Privatpersonen, der öffentlichen Hand oder NPOs anbieten. Zu diesem Zweck entwickeln sie bei Human Profit spezifische, auf sie zugeschnittene Projekte. In der Pilotphase waren dies beispielsweise eine Nähwerkstatt, Mal-Workshops für Kinder, Alltagsunterstützung für Flüchtlinge oder eine Selbsthilfegruppe für Computerprobleme. Die Sozialhilfe beziehenden Menschen sollen dadurch einer für sie sinnstiftenden Tätigkeit nachgehen und Anerkennung und Wertschätzung erfahren. Gleichzeitig sollen sie einen Gegenwert für erhaltene Sozialhilfegelder leisten und einen Mehrwert schaffen, der zum Wohle der Gesellschaft beiträgt.

Die **dreijährige Pilotphase** von Human Profit dauerte vom Januar 2014 bis zum Dezember 2016. Während dieser Zeit wurde das Programm vom Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS wissenschaftlich begleitet. Das übergeordnete Ziel der Begleitstudie ist eine Analyse des **Social Return on Investment (SROI)** von Human Profit. Das heisst, es soll der soziale Mehrwert des Programms gemessen und in finanziellen Kategorien ausgedrückt werden. Neben diesem betont quantitativen Ansatz enthält die wissenschaftliche Begleitung von Human Profit auch Elemente, die stärker qualitativer Natur sind. Erstens wurden mit Verantwortlichen von **Sozialdiensten im Raum Basel** Interviews darüber geführt, wie sie Human Profit wahrgenommen haben und beurteilen. Zweitens wird anhand von **Fallbeispielen** aufgezeigt, welche Erfahrungen einzelne Teilnehmende mit Human Profit gemacht haben und wie die Entwicklung und der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen im konkreten Einzelfall abgelaufen sind.

Entwicklung der Teilnehmerzahlen

In der Pilotphase haben insgesamt **30 Personen** ihr Interesse an Human Profit bekundet und eine zweimonatige Standortbestimmung absolviert, nach deren Abschluss über die definitive Teilnahme entschieden wurde. Im ersten Jahr waren dies 16 Personen, im zweiten Jahr 9 und im dritten Jahr 5. Diese Zahl blieb deutlich hinter den Erwartungen (ca. 100 Personen) zurück.

Dafür sind hauptsächlich zwei Faktoren verantwortlich:

■ **Kleine Zielgruppe:** Nach der Einschätzung der meisten Sozialdienste ist die Gruppe der Sozialhilfebeziehenden, die das Profil von Human Profit erfüllen, verhältnismässig klein. Dies deshalb, weil die Teilnehmenden trotz geringer Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt über vielfältige persönliche Ressourcen verfügen sollten (Ideenreichtum, Eigeninitiative, Selbstorganisation, Kritikfähigkeit usw.), um ihr Projekt zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Nur ein Sozialdienst interpretierte Human Profit dezidiert als ein niederschwelliges Programm, das wegen der flexiblen Rahmenbedingungen gerade auch für Personen mit erheblichen persönlichen Belastungen geeignet ist.

■ **Beteiligung weniger Gemeinden:** Nur wenige Gemeinden haben sich aktiv am Programm beteiligt und regelmässig Teilnehmende vermittelt. Die übrigen Sozialdienste verweisen neben dem erwähnten «Zielgruppenproblem» häufig darauf, dass sie das vielfältige Angebot an Beschäftigungs- und Integrationsangeboten kaum mehr überblicken. Im Zweifelsfall orientieren sie sich deshalb an Programmen, die sie bereits kennen und die sich bewährt haben. Auch investieren einige ihre Mittel hauptsächlich in Arbeitsintegrationsprogramme, von denen sie sich für die Gemeinde ein besonders vorteilhaftes Kosten-Nutzen-Verhältnis versprechen. Wird auf Beschäftigung gesetzt, so erwähnen mehrere Sozialdienste Gemeindearbeitsplätze als eine attraktive Lösung, weil damit garantiert sei, dass der Nutzen direkt bei den Kommunen anfallt. Auch hätten sie sehr positive Rückmeldungen von den Sozialhilfebeziehenden erhalten, die auf diese Weise in die Gemeinde eingebunden seien und dort Wertschätzung erfahren würden.

Profil der Teilnehmenden

Die Personen, welche in der Pilotphase die Standortbestimmung von Human Profit absolvierten, waren **im Durchschnitt 51 Jahre** alt; die Mehrheit lebte zu diesem Zeitpunkt allein. Verglichen mit anderen Sozialhilfebeziehenden aus demselben Alterssegment sind sie **tendenziell höher ausgebildet** und haben häufiger einen Schweizer Pass. Beides dürfte mit den Anforderungen von Human Profit zusammenhängen, wobei nicht die Staatsbürgerschaft als solche, sondern die Sprachkenntnisse und womöglich die soziale Integration ausschlaggebend sein dürften. Auffällig ist zudem, dass deutlich mehr Männer (ca. 70%) als Frauen an Human Profit teilgenommen haben.

Im Vergleich mit der Gesamtbevölkerung sticht hervor, dass viele Teilnehmende – nahezu die Hälfte – **stark psychisch belastet** sind (gleich-

altrige Gesamtbevölkerung: ca. 5%). Betrachtet man die einzelnen Personen, so zeigt sich unter den Teilnehmenden eine **recht grosse Heterogenität**. Die gilt beispielsweise für die Familienverhältnisse, den Bildungsstand oder die Migrationserfahrungen und Deutschkenntnisse. Den meisten Personen räumten die Sozialdienste zu Beginn der Programmteilnahme nur noch **sehr geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt** ein: Auf einer Skala von 0 (keine Chance) bis 10 (sehr grosse Chance) liegt der Durchschnitt bei 2.1.

Verläufe im Programm

Von den 30 Personen, die an der Standortbestimmung teilgenommen haben, entschieden sich **25 Personen** (83%) für eine **definitive Teilnahme** am Programm. 19 unter ihnen haben Human Profit im Verlauf der Pilotphase wieder verlassen.¹ Rasche Austritte waren eine Seltenheit: 7 der 19 Personen hatten die maximale Teilnahmedauer von zwei Jahren erreicht oder auch leicht überschritten. Die übrigen 12 hatten fast alle mindestens dreiviertel Jahre bei Human Profit mitgewirkt. Gründe für **vorzeitige Austritte** waren gesundheitliche und insbesondere psychische Belastungen (5 Personen), die Ablösung von der Sozialhilfe wegen des Bezugs einer AHV- oder IV-Rente (2 Personen), kein Unterstützungsbedarf mehr im Projekt (2 Personen), mangelndes Interesse (1 Person) oder die Aufnahme einer Erwerbsarbeit bzw. der Wunsch, sich stärker auf den ersten Arbeitsmarkt zu orientieren (2 Personen).

Insgesamt 15 Personen schlossen bis Ende 2016 die **Entwicklungsphase** ab, d.h. sie hatten ihr Angebot vollständig ausgearbeitet und waren bereit, damit an die Öffentlichkeit zu treten. Die Entwicklungsphase dauerte im Mittel knapp 10 Monate, wobei die Teilnehmenden im Durchschnitt 31 Stunden Einzelcoaching und 14 Stunden Gruppencoaching beanspruchten. Daneben investierten sie durchschnittlich 133 Stunden für die Ausarbeitung ihres Produkts, wobei das Ausmass sehr stark variiert. Knapp die Hälfte ist in der Produktentwicklung von Personen ausserhalb von Human Profit unterstützt worden (z.B. Freund/innen, Familienmitglieder), meistens jedoch in bescheidenem Umfang.

Setzt man den Zeitaufwand ins Verhältnis zur Dauer der Entwicklungsphase, so zeigt sich: Die Teilnahme an Human Profit bedeutete in der Regel nicht, dass der Zeitaufwand der Betroffenen im Rahmen eines grösseren Teilzeit- oder gar Vollzeitpensums lag. Die **zeitliche Beanspruchung** war geringer. Dafür gibt es mehrere

Gründe. Erstens hatten die Teilnehmenden anderweitige Verpflichtungen, die sie zeitlich in Beschlag nahmen (z.B. Betreuung von Kindern, Pflegen von Angehörigen, andere Beschäftigungen). Zweitens waren etliche Teilnehmende nur begrenzt belastbar. Gerade bei Projekten, die mit grösseren Ungewissheiten verbunden waren, musste die richtige Balance gefunden werden, damit die Teilnehmenden das Projekt über einen längeren Zeitraum nachhaltig verfolgen konnten. Drittens hatten die Teilnehmenden phasenweise mit grossen Herausforderungen zu kämpfen, die es ihnen kaum erlaubten, ihre Projekte weiter vorwärts zu bringen (z.B. grosse finanzielle Probleme, schwierige Wohnverhältnisse, familiäre Belastungen). In mehreren Projekten kam es deshalb auch zu «Auszeiten», in denen sich das Coaching von Human Profit auf die Bewältigung nicht projektbezogener Hindernisse konzentrierte.

Unter den Projekten, welche die **Umsetzungsphase** erreichten, waren Ende 2016 nur wenige vollständige «Selbstläufer» in dem Sinne, dass die Aufträge im erwünschten Umfang gesichert waren oder mit grosser Regelmässigkeit erfolgten. Fast alle Teilnehmenden mussten im Verlauf von Human Profit die Erfahrung machen, dass sich der Absatz der Produkte und Dienstleistungen als schwierig erwies. Das dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass etliche Produkte in ähnlicher Form bereits auf dem Markt verfügbar sind und es für die Teilnehmenden von Human Profit eine grosse Herausforderung bildete, sich zu positionieren und eine Stammkundschaft zu gewinnen. Auch dann, wenn sich Dienstleistungen vornehmlich an sozial benachteiligte Menschen richteten und den Aufbau von Selbsthilfestrukturen anstrebten, war es nicht einfach, den Kreis über die Teilnehmenden von Human Profit hinaus zu erweitern.

Um die Teilnehmenden auch nach dem Austritt darin unterstützen zu können, ihre Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben, wurde eine **«Gutschein-Lösung»** geschaffen: Sofern die Betroffenen dies wünschen und die Gemeinden einverstanden sind, erhalten die Personen nach dem Programmaustritt Gutscheine für je 10 Einzel- und Gruppencoachings, die während anderthalb Jahren gültig sind. Lösen die Betroffenen alle diese Gutscheine ein, so haben sie während 18 Monaten eine ähnlich intensive Betreuung wie während der eigentlichen Programmteilnahme. Im Unterschied zu früher muss jedoch die Initiative ausschliesslich von ihnen ausgehen; die Job Coaches bemühen sich von sich aus nicht mehr um eine Kontaktaufnahme.

¹ Für die 6 Personen, die Ende 2016 noch aktiv waren, wird Human Profit individuell weitergeführt.

Entwicklung der Teilnehmenden

Um ihre persönliche Entwicklung zu verfolgen, füllten alle Teilnehmenden zu Beginn der Standortbestimmung einen Fragebogen aus, in dem sie Angaben zur ihrer Lebenssituation und ihrer Befindlichkeit machen. Diese Befragung wurde im Verlauf des Programms in regelmässigen Abständen wiederholt.

Die **erste Zwischenbefragung**, die nach sechs Monaten stattfand, haben 23 Teilnehmende ausgefüllt. Der Vergleich mit der Eintrittsbefragung belegt, dass sich viele Teilnehmende nach dem Beitritt zu Human Profit besser verstanden fühlten und ein grösseres Vertrauen in die Mitmenschen gewonnen hatten. Ähnlich gross ist die Zahl derjenigen, die ihr Leben und ihre Tätigkeiten als sinnhafter und wertvoller empfanden. Auch Einsamkeitsgefühle nahmen ab.

Keine klaren Trends zeigen sich in der Häufigkeit von sozialen Kontakten mit Freunden und Verwandten, in der Teilnahme am öffentlichen Leben sowie im selber wahrgenommenen Gesundheitszustand. Bezüglich des Gesundheitsverhaltens gab es allerdings viele Teilnehmende, die im Alltag neu längere Zeit zu Fuss oder mit dem Fahrrad unterwegs waren. Mögliche Veränderungen im Verhältnis zu anderen Haushaltsmitgliedern sind stark beschränkt, weil die Mehrheit der Teilnehmenden alleine lebte und weder Partner/in noch Kinder hatte.

Die weiteren Zwischenbefragungen belegen relativ starke Schwankungen. Bei den 16 Personen, die nach einem Jahr die **zweite Zwischenbefragung** ausfüllten, zeigt sich eine gewisse Stabilität vor allem im Lebenssinn, den Glücksgefühlen, der erfahrenen Anteilnahme durch andere, der Zufriedenheit in sozialen Beziehungen und der Unterstützung durch Freunde. Deutlicher als in der ersten Zwischenbefragung trat bei dieser Gruppe gegen Ende des ersten Jahres hervor, dass etliche Teilnehmende neue Vertrauenspersonen gewonnen hatten und Einsamkeitsgefühle seltener geworden waren. Auch die Kontakte mit Familien und Freunden gewannen in dieser Phase bei einigen Teilnehmenden an Intensität. Keine klaren Entwicklungen zeigen sich dagegen im Gesundheitszustand und im Gesundheitsverhalten. Die häufigere Bewegung im Alltag, die nach sechs Monaten ausgeprägt hervorgetreten war, ging wieder zurück.

Die **dritte Zwischenbefragung**, die am Ende des zweiten Teilnahmejahres stattfand, haben acht Personen ausgefüllt, welche die maximale Teilnahmedauer erreichten. Wegen der geringen Zahl können die Ergebnisse nur mit grosser Vorsicht interpretiert werden. Über alle drei Zwischenbefragungen betrachtet, zeigen sich bei

dieser Gruppe die stärksten Effekte bei der erfahrenen Anteilnahme durch andere und der Zunahme von Glücksgefühlen.

Aus den beschriebenen Veränderungen lässt sich noch nicht direkt auf die **Wirkungen des Programms** schliessen. Denn es wäre möglich, dass sich einzelne Teilnehmende auch ohne Human Profit positiv entwickelt hätten – oder dass sich ihre Situation ohne eine Teilnahme an Human Profit verschlechtert hätte. Aus diesem Grund wurden die Mitarbeitenden der Sozialdienste, welche die Teilnehmenden betreuen, wie auch die Betroffenen selbst um Einschätzungen zum **«kontrafaktischen Verlauf»** gebeten. Dabei sollten die Sozialarbeitenden zu Beginn der Teilnahme für mehrere Lebensbereiche beurteilen, wie sich ihre Klient/innen in den nächsten zwei Jahren ohne Teilnahme an Human Profit entwickeln würden. Die Teilnehmenden ihrerseits gaben in den Zwischenbefragungen Einschätzungen darüber ab, ob es ihnen aktuell in diesen Lebensbereichen besser, gleich gut oder schlechter gehen würde, wenn sie nicht an Human Profit mitwirken würden.

Um die Programmeffekte zu schätzen, wurden für die einzelnen Lebensbereiche Kernindikatoren aus der Befragung ausgewählt (z.B. Index der psychischen Belastung). Anhand der Selbst- und Fremdeinschätzung wurde für diese Kernindikatoren ein kontrafaktischer Wert gebildet (vermutetes Ergebnis ohne Teilnahme an Human Profit) und mit dem tatsächlichen Ergebnis verglichen.

Unter Berücksichtigung dieser kontrafaktischen Verläufe bestehen die stärksten Programmeffekte in einem stärkeren Gefühl sozialer Anerkennung, einem Gewinn an Lebenssinn und grösserem Selbstvertrauen. Bei einer Mehrheit zeigen sich auch Verbesserungen in der psychischen Verfassung und haben die sozialen Kontakte zugenommen, doch fallen diese Effekte verhältnismässig schwach aus. Seltener sind positive Effekte beim allgemeinen Gesundheitszustand, der Zufriedenheit mit der Freizeit und insbesondere der Beteiligung an öffentlichen Anlässen (z.B. Kultur, Sport). In ganz wenigen Fällen gibt es Hinweise darauf, dass das Programm zu einer Verschlechterung geführt hat. Diese Veränderungen sind nur schwach ausgeprägt.

Social Return on Investment

Der Social Return on Investment (SROI) drückt den sozialen Nutzen, den ein Programm generiert, in einem Geldbetrag aus und setzt ihn in Relation zu den getätigten Investitionen. Der soziale Nutzen misst dabei nicht nur konkrete Einsparungen oder finanzielle Erträge, sondern bewertet auch Güter, die nicht auf Märkten

gehandelt werden und deshalb keinen allgemein bekannten Preis haben.

Der SROI wurde für alle Teilnehmenden berechnet, die mit ihren Projekten die Umsetzungsphase erreicht hatten. Berücksichtigt wurden dabei die Entwicklung der Teilnehmenden in unterschiedlichen Bereichen (mentale Verfassung, körperliche Gesundheit, Gesundheitsverhalten, soziale Kontakte, Teilnahme am öffentlichen Leben, Entwicklung von Fertigkeiten), der Absatz von Produkten und Dienstleistungen sowie die allfällige Aufnahme einer Erwerbsarbeit, sofern diese zumindest partiell Human Profit zugeschrieben werden kann.

Das Ergebnis der SROI-Analyse ist für Human Profit **nicht vorteilhaft**: Der Nutzen, den das Programm im Zeitraum von fünf Jahren erzielt, reicht nicht aus, um die Kosten zu decken. Für diesen Sachverhalt gibt es hauptsächlich zwei **Erklärungen**:

- Der Absatz an Produkten ist in vielen Projekten eher gering. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass viele Teilnehmende sich zunächst überhaupt eine Kundschaft und eine kontinuierliche Nachfrage erarbeiten müssen. Zudem sind die Belastbarkeit und das zeitliche Budget vieler Teilnehmender begrenzt.

- Die stärksten Programmeffekte betreffen die mentale Verfassung der Teilnehmenden. Andere Wirkungen, etwa auf die Häufigkeit sozialer Kontakte, die Gesundheit oder die Teilnahme am öffentlichen Leben, sind seltener und schwächer ausgeprägt. Der soziale Nutzen, der sich in diesen Bereichen veranschlagen lässt, hält sich deshalb in Grenzen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass das Ergebnis der SROI-Analyse stark davon abhängt, wie Verbesserungen der Teilnehmenden im mentalen Bereich bewertet werden. Das hier gewählte Bewertungsverfahren beruht – wie in den meisten SROI-Analysen – auf dem **«revealed preference»-Ansatz**. Dies heisst, dass zur monetären Bewertung die Ausgaben eingesetzt werden, die Menschen üblicherweise tätigen, um mit anderen, aber grundsätzlich ähnlichen Mitteln eine vergleichbare Verbesserung zu erreichen. Bei positiven Programmeffekten im mentalen Bereich wurden dabei die Kosten eines Coachings zur Stärkung des Selbstvertrauens oder der Selbstwirksamkeit eingesetzt.

Eine Alternative könnte darin bestehen, die Bewertung anhand des **«subjective well-being»-Ansatzes** vorzunehmen. In diesem verhältnismässig jungen Ansatz wird durch Regressionsanalysen mit bestehenden Daten aus Bevölkerungsbefragungen geschätzt, in welchem Ausmass sich das Einkommen einer Person verändern müsste, um anderweitig begründete Ein-

flüsse auf die Lebenszufriedenheit (z.B. starke psychische Belastung, seltene Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen) auszugleichen. Diese Werte werden anschliessend in der SROI-Analyse eingesetzt.

Exemplarische Berechnungen zeigen, dass mit dem «subjective well-being»-Ansatz geschätzte Bewertungen häufig erheblich höher ausfallen als Bewertungen mittels des «revealed preference»-Ansatzes. Für die Schweiz liegen allerdings keine Grundlagenarbeiten vor, die es erlauben würden, auf entsprechende Schätzungen zurückzugreifen. Dazu kommt, dass der «subjective well-being»-Ansatz zurzeit kontrovers diskutiert wird, weil die Bestimmungsfaktoren der Lebensqualität und speziell die Zusammenhänge zwischen Einkommen und Lebensqualität noch wenig untersucht sind.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten: Human Profit ist es in der Pilotphase gut gelungen, den **personenzentrierten Ansatz** umzusetzen. Viele Teilnehmende haben an Glauben an ihre Selbstwirksamkeit gewonnen, fühlten sich wertgeschätzt oder stufen das, was sie in ihrem Leben tun, in stärkerem Ausmass als wertvoll und nützlich ein. Mit einer Ausnahme haben alle Personen, die sich für eine definitive Teilnahme entscheiden haben, in der Standortbestimmung und Entwicklungsphase **eigene Produkte definiert**, die sie im Rahmen von Human Profit entwickeln und vertreiben wollten. Diese Sachverhalte sind als klare Erfolge zu werten.

Dem steht gegenüber, dass Human Profit die erwarteten **Teilnehmerzahlen nicht realisieren** konnte. Innerhalb des Programms hat es sich in der Umsetzungsphase als sehr anspruchsvoll erwiesen, einen regelmässigen und dauerhaften Absatz der einzelnen Produkte zu etablieren. Zudem sind Programmeffekte, die über die mentale Verfassung der Teilnehmenden hinausreichen, eher schwach ausgeprägt. Dies trägt dazu bei, dass es nicht gelungen ist, einen Social Return zu generieren, der die Programminvestitionen deutlich übertrifft.

Dass die Ziele von Human Profit nicht in vollem Umfang erreicht werden konnten, dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass **drei konzeptionelle Elemente** des Programms in einem latenten **Spannungsverhältnis** zueinander stehen:

- die personenzentrierte Entwicklung von Angeboten
- der Gemeinwohlbezug
- der potenzielle Arbeitsmarktbezug

Was das letzte Element betrifft, so ist klarzustellen, dass Human Profit nicht als Programm zur beruflichen Wiedereingliederung konzipiert worden ist. Jedoch wurde die Möglichkeit, dass sich Teilnehmende dank Human Profit dem ersten Arbeitsmarkt annähern, bewusst offen gehalten, und etliche Teilnehmende hegten zumindest die Wunschvorstellung, dank Human Profit die Ablösung von der Sozialhilfe zu schaffen.

Bei Programmverläufen einzelner Teilnehmender ist es durchaus möglich, dass sich die drei Elemente ideal ergänzen. In anderen Fällen können sie jedoch auch in widersprüchlichen Beziehungen stehen:

- Sowohl der Gemeinwohlbezug wie die stark personenbezogene Projektentwicklung können dazu führen, dass sich die Teilnehmenden für Projekte entscheiden, die wenig geeignet sind, die Ablösung aus der Sozialhilfe zu erreichen. Solche Konflikte wurden in der Pilotphase mehrmals sichtbar. Mangels «Ablösungspotenzial» haben einige Teilnehmende ihre Projektidee im Verlauf der Entwicklungsphase geändert oder ihr Projekt nach dem Austritt aus Human Profit nur noch nebenbei verfolgt.

- Es liegt auf der Hand, dass Projekte, die primär auf eine Erwerbsintegration zielen, nicht zwingend auch zur Erhöhung des Gemeinwohls beitragen. Human Profit versuchte das Dilemma zu lösen, indem sich die Teilnehmenden mit stärker «kommerziell» orientierten Projekten verpflichten mussten, ihre Leistungen gegenüber sozial Benachteiligten gratis zu erbringen.

- Schliesslich war die Entwicklung stark personenbezogener Projekte teilweise mit langen Findungsprozessen verbunden und stellte mitunter hohe Anforderungen an die Teilnehmenden, insbesondere ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation. Auch ist zu vermuten, dass die Marktsondierung aufgrund des starken Personenbezugs eher in den Hintergrund geriet. Dies drückte tendenziell auf den Absatz der Produkte und Dienstleistungen.

Bei einer Weiterentwicklung von Human Profit wäre es nach unserer Einschätzung wichtig, das Verhältnis der drei Elemente zu klären und sie in eine deutlichere Hierarchie zu bringen.

Soll der SROI gesteigert werden, so drängen sich in erster Linie Veränderungen auf, welche den **Output von Human Profit erhöhen** und Strukturen schaffen, die es den Teilnehmenden erleichtern, ihre Produkte und Dienstleistungen auch nach dem Programmaustritt zu vertreiben. Ein solches Vorgehen würde vermutlich in einem gewissen **Spannungsverhältnis zum personenzentrierten Ansatz** stehen, wie er in der Pilotphase praktiziert wurde. Die Entwicklung

von Projekten könnte sich nicht mehr mit derselben Ausschliesslichkeit an der Biographie, den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Teilnehmenden ausrichten. Es würde in stärkerem Masse darum gehen, die Potenziale der Teilnehmenden und nahe am «Markt» (z.B. Gemeinden, NPOs) entwickelte Projektideen oder Einsatzmöglichkeiten aufeinander abzustimmen.

Der personenzentrierte Ansatz – verstanden als eine Grundhaltung der Job Coaches gegenüber den Teilnehmenden – könnte nach unserem Verständnis auch in einem solchen Setting Bestand haben. Seine Grundwerte (Wertschätzung, Einfühlung und Authentizität) sprechen nicht grundsätzlich dagegen, die Möglichkeiten zur Projektentwicklung in stärkerem Masse zu beschränken, als dies in der Pilotphase der Fall war. Es wäre aber zweifellos eine grosse Herausforderung, die in der Pilotphase erzielten Erfolge des personenzentrierten Coachings (starke Verbesserungen im mentalen Bereich) auch in einem veränderten Setting zu erreichen.