

# Fallsteuerung

## –kritische Anmerkungen zu einer gefährlichen Entwicklung<sup>1</sup>

Kürzlich hat die Sektion Bern von Avenir Social ein Positionspapier zur „Fallsteuerung in öffentlichen Sozialdiensten“ publiziert<sup>2</sup>. Das Thema ist virulent. Immer mehr öffentliche SD beugen sich dem Druck des Faktischen: sie versuchen, die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden mit „Fallsteuerung“ zu begrenzen.

### Paradigmawechsel

Von Fallsteuerung ist dann die Rede, wenn ein SD alle KlientInnen aufgrund des Intakes im voraus einem zeitlich definierten Leistungspaket bzw. einer Dienstleistungs-Kategorie zugeordnet werden. Bei der Fallzuteilung wird von den verfügbaren Arbeitspensen der Sozialarbeitenden ausgegangen und nur bedingt vom Bedarf der KlientInnen. Das ist ein dramatischer Wechsel des Kriteriums: Massgebend sind jetzt in erster Linie die personellen Ressourcen der Dienststelle und erst nachher der Bedarf der Klientel; d.h. je weniger Sozialarbeitende verfügbar sind, desto weniger Beratungszeit erhalten die KlientInnen.

Es ist von hoher sozialpolitischer Relevanz, dass durch den verstärkten finanziellen Druck auf die SA das politisch limitierte Angebot (Stellenpläne) immer deutlicher das Angebot an die Klientel ungeachtet der Nachfrage nach Dienstleistungen der SA steuert.

Unter den gegenwärtig gültigen Fallnormen bedeutet es, dass nur noch eine begünstigte Auswahl von „willigen“, erfolgsversprechenden KlientInnen, und von Hochgefährdeten (Misshandlung oder Suizid) in den Genuss intensiver (Kurz)beratung kommen, während die übrigen Kategorien nur minimalen Zeitaufwand erlauben: Bei „Begleitung“ max. 6 Gespräche/Jahr und bei „Bearbeitung“ 1-2 Gespräche/Jahr .

### Was die Autoren behaupten, dass die Fallsteuerung leisten könne (Zitate aus Waldvogel und Kobel):<sup>3 4</sup>

- „Die Leistungen werden bedarfsgerecht und transparent nach fachlich abgestützten Kriterien erbracht (die Klientinnen wissen, worin wir sie unterstützen und was wir von ihnen erwarten).
- Mittels fachlich abgestützten Zuweisungskriterien und unterschiedlichen Ausführungsstandards legitimiert die Organisation den unterschiedlichen Einsatz der sozialarbeiterischen Ressourcen: Wofür setzen wir in unserer Organisation die Beratungszeit ein? Mit welcher Dringlichkeit/Priorität? Wo und warum nur wenig? Dies entlastet die einzelnen Mitarbeitenden und unterstützt die Rechtssicherheit.
- Der Umgang mit den Kapazitäten wird optimiert: Mit den vorhandenen sozialarbeiterischen Ressourcen wird eine optimale Wirkung erzielt.
- Kobel: Die Möglichkeit, Beratungen nach anerkanntem fachlichen Standards durchführen zu können, unterstützt die Sozialarbeitenden in ihrer beruflichen Identität

---

<sup>1</sup> Ich danke meinen Kollegen Fredi Schärer dipl.Sozialpädagoge/Stv.Leiter Amtsvormundschaft Kreis Chur und Werner Zaugg, Diplomsozialarbeiter und Stellenleiter Worb herzlich für die Zurverfügungstellung der unveröffentlichten Arbeitspapiere und ihre hilfreichen Ergänzungen:

<sup>2</sup> ([www.avenirsocial.ch](http://www.avenirsocial.ch))

<sup>3</sup> Wenn ich mich auf diese AutorInnen beziehe, so sind immer die folgenden Publikationen gemeint:

Rosann Waldvogel, „Fallsteuerung -Hintergründe und Praxis eines zukunftsfähigen Modells“ Hrg: Sozialdepartement der Stadt Zürich. Edition Sozialpraxis Nr 1, 2005)

Alex Kobel „Ressourcenorientierte Steuerung der Fallbelastung –ein Rahmenkonzept“<sup>33</sup> (SozialAktuell Nr .1, 2004)

Die Zitate sind z.T. identisch, wo Kobel noch andere Akzente setzt ist er namentlich erwähnt.

<sup>4</sup> Der Katalog enthält bei Waldvogel auch noch von mir weggelassene Äusserungen zu methodischen Neuerungen, die mit der Fallsteuerung eingeführt wurden (mehr dazu unter Punkt 7)

- Das Vorhaben stellt hohe Anforderungen an die professionelle Arbeit und zeigt auf, wie wir mit dem Anstieg der Fallzahlen und der Komplexität der Themenstellungen umgehen können. Selbstverständlich werden wir uns auch weiterhin um eine angemessene Ausstattung mit personellen Mitteln einsetzen. Fallsteuerung ist nicht das Allerheilmittel gegen hohe Arbeitsbelastung. Es ist eine fachliche Auseinandersetzung mit Realitäten und spiegelt gleichzeitig unseren Anspruch auf professionelle Arbeit.
- Gegenüber den politisch verantwortlichen Instanzen kann aufgezeigt werden, wie viel oder wie wenig an persönlicher Hilfe für die Gesamtheit der Klientinnen möglich ist. Die Fallsteuerung liefert gute Argumente in der Diskussion um die Ressourcenfrage: Allfällige zusätzliche Kapazitäten können mit voraussagbaren, auch kostendämpfenden Effekten gezielt in die Beratung „investiert“ werden.
- Der Eindruck der Sozialarbeitenden, trotz hohem Einsatz dem Bedarf der Klientinnen an persönlicher Hilfe nie genügen zu können, wird abgelöst durch einen klaren, realistischen Auftrag und die Legitimation, das Dienstleistungsangebot am Bedarf auszurichten beziehungsweise «einzuschränken».
- Die Steuerung der Fälle und der vorhandenen Ressourcen ermöglicht es, das Pensum gerecht und transparent im Team zu verteilen. Zusätzlicher Zeitaufwand für übergeordnete Projektarbeit, Weiterbildung etc. können bei der Pensumberechnung berücksichtigt und die betreffenden Mitarbeiterinnen gezielt entlastet werden.
- Qualitätssicherung wird verankert durch klare Prozesse, fachlich abgestützte Standards, Hilfsmittel und Instrumente für die Soziale Arbeit. Die Grundlage für eine kontinuierliche, längerfristige Qualitätsentwicklung ist vorhanden.
- Kobel: Ein gezielter Ressourceneinsatz in der Beratung, verbunden mit systematischer Evaluation der Ergebnisse, ermöglicht den Nachweis einer Wirkung sozialarbeiterischer Interventionen.“

Im nächsten Abschnitt soll überprüft werden, inwiefern sich diese Erwartungen erfüllt haben.

## **Einige berufsschädigende Problematiken dieses Ansatzes**

### **1. Eine Notmassnahme beginnt sich flächendeckend durchzusetzen**

Am Anfang steht der Beitrag von Alex Kobel: Er formuliert relativ deutlich, dass die ressourcenorientierte Fallsteuerung eine **Notmassnahme** darstellt angesichts der viel zu hohen Arbeits- bzw. Fallbelastung. Er hofft darauf, dass (als Folge der Fallsteuerung) *„SD in Zukunft mit jenen Mitteln ausgestattet werden, die ihnen ermöglichen, dem Bedarf nach ihren Dienstleistungen tatsächlich gerecht zu werden. Dafür wären deutlich tiefere Fallzahlen nötig, als sie heute noch vielerorts üblich sind“*.

Es ist a.o. problematisch, dass sich diese Vision nicht bewahrheitet hat, sondern dass die Restriktionen seither eher noch zugenommen haben und die Fallsteuerung nicht mehr als Notlösung - mit entsprechender Durchsetzung sozial-politischer Verbesserungen- , sondern schlicht als „courant normal“ angesehen wird und sich ausbreitet. M.a.W: Die personalabhängige statt klientengerechte Ausrichtung von Dienstleistungen wird „salonfähig“, ohne dass die ausgrenzenden Massnahmen der Fallsteuerung problematisiert würden<sup>5</sup>.

### **2. Wichtigste Voraussetzung ist nicht erfüllt: Die Erhebung des Zeitaufwandes für die Dienstleistungspakete (DLP)**

Kobel und mit ihm alle „fallgesteuerten“ SD gehen zur Festlegung der einzelnen DLP von zeitlichen Normen aus. Diese Normen sind keineswegs „geeicht“; soweit sie auf Erfahrungszahlen beruhen, sind es „IST-“ und nicht „SOLL“-werte,<sup>6</sup> Diese Normen müssten unbedingt überprüft werden.

---

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass die SKOS-Richtlinien „neben der materiellen Hilfe die *persönliche Hilfe (Beratung!)* als einen unabdingbaren Teil wirkungsorientierter Sozialhilfe“ postulieren.

<sup>6</sup> Die Problematik zeigt sich schon bei der Berechnung der fallbezogenen Jahresarbeitszeit: Kobel geht von 80%, nämlich 1440 Jahresstd. aus, während die Stadt Zürich knapp 77% bzw 1285 Std zugrunde legt (siehe dazu auch Brack, „das Arbeitspensum.“)

Dass ich bei meinen (unsystematischen) Umfragen nur Sozialdienste gefunden habe, die den Zeitaufwand entweder gar nicht erhoben oder nicht *ausgewertet* haben, finde ich gelinde gesagt berufsschädigend (publiziert ist ohnehin nichts!). Immerhin sind Fallsteuerungsprogramme seit 2004 eingeführt. Es gibt keine aggregierten Zahlen darüber, wieviele Fälle in welchen DLP bearbeitet wurden. Wenn derart einschneidende Massnahmen eingeführt werden, dann gehört zur minimalen Fachlichkeit, dass diese Massnahmen auch **evaluiert** werden: minimal zu fordern wäre hier die systematische Erhebung a) über den effektiven Zeitbedarf für bestimmte Leistungspakete und b) wieviele KlientInnen effektiv jedem DLP zugeteilt werden; c) die Zweckmässigkeit des zugeteilten Paketes bzw. der erhaltenen Hilfe und/oder d) wie viele Umteilungen von einem zum andern DLP nötig wurden. Auch qualitative Daten wären wichtig, etwa e) eine Evaluation der Wirkung/Veränderung beim Klientensystem. Zudem müssten die Fälle aufgeschlüsselt werden nach der Sozialhilfe und vormundschaftlicher Hilfe.

Unprofessionell und damit berufsschädigend ist der jetzige Stand u.a. darum, weil durch den Mangel an Fakten die absolut nötige sozial-politische Begleitaktion für ausreichende Personaldotation fehlt; damit werden gegebenenfalls unzureichende Dienstleistungen an KlientInnen de facto legitimiert und eigentlich nötige Wartelisten mit schönfärberischen Bezeichnungen (z.B. „Begleitung“) verschleiert.

### **3. Die Regulierung des Arbeitspensums hat nicht stattgefunden.**

Kobel's Hauptgrund für die Lancierung der ressourcen-orientierten Fallsteuerung war die Bemessung des „SozialarbeiterInnen-Pensums in *Abhängigkeit der vorhandenen (personellen) Ressourcen und der aktuellen Nachfrage nach Dienstleistungen.*“ (S 7).

Wie wenig diese Entlastungsmassnahme realisiert ist, zeigen die nach wie vor gängigen Klagen über zu hohe Arbeitsbelastung, - die Fallsteuerung scheint daran nichts geändert zu haben. Wie sollte sie auch, wenn die Sozialarbeitenden (oder ihre Vorgesetzten) die wichtigste Voraussetzung der Fallsteuerung –nämlich die zuverlässige Zeiterfassung- so sträflich vernachlässigen. Sowohl Kobel wie Waldvogel legitimieren das Instrument damit, dass dadurch „*gegenüber den politisch Verantwortlichen aufgezeigt werden kann, wie viel bzw. wie wenig an persönlicher Hilfe für die Gesamtheit der KlientInnen möglich ist.*“ (S 11 bzw. S 29) Dieses Postulat ist überhaupt nicht eingelöst. Dabei wird vollmundig von „Optimierung der Kapazitäten“ gesprochen, die zu „optimaler Wirkung“ (Waldvogel) führen, was bisher nicht einmal ansatzweise überprüft ist.

Wenn die Sozialarbeitenden ihre Hausaufgaben nicht machen, schiessen sie ein matchentscheidendes „Eigengoal“ und sollten sich nicht wundern, wenn ihre Ueberlastungsklagen nicht (mehr) ernst genommen werden. Die Behebung dieses Mankos ist absolut prioritär! Fallgesteuerte Minimaldienstleistungen dürfen nicht zur Alltäglichkeit werden, aufgrund „harter facts“ müssen sie auf Behördenebene lokal und kantonale die berufsethisch nicht zu verantwortende Lage anmahnen.

### **4. Ungeeignete Kriterien für die Fallzuweisung**

Mit Ausnahme der Stadt Zürich und bei Staub-Bernasconi („Bestimmung der KlientInnengruppe ...“) fehlen zweckmässige und präzise Kriterien für die Zuteilung eines DLP. Objektivierung und Transparenz verlangen klar voneinander abgrenzenden Kriterien, kombiniert mit den Standards/Normen für die Ausführung. „Minimale Beratung/Begleitung“ oder „vermehrte zielgerichtete Beratung/Begleitung“ grenzen nicht klar ab. „Berichte/Anträge/Protokolle“ oder „Administration/Dossierführung“ sind m.E. ebenfalls unglücklich gewählt, weil diese Kategorien zu jeder Fallführung gehören und sich zudem überschneiden.

### **5. Die postulierten Vorteile suggerieren Wahlfreiheit der KlientInnen**

„Die Klientinnen wissen, worin wir sie unterstützen und was wir von ihnen erwarten“. Die Zuteilung wird „bedarfsgerecht und transparent nach fachlich abgestützten Kriterien“ (Waldvogel) vollzogen. Wir müssen davon ausgehen, dass zwar die Zuteilung für die KlientIn transparent, jedoch wohl häufig nicht nach ihrem „Willen“ erfolgt, sondern eben nach den verfügbaren personellen Kapazitäten (im ungünstigsten Fall in einer Warteschlange<sup>7</sup>). Solches „Wunschdenken“ müsste durch eine KlientInnenbefragung überprüft werden.

## 6. Intake mit Zuweisung der DLP

Im Gegensatz zu Kobel (S.9) vertrete ich die Ansicht, dass ein spezialisiertes Team die Abklärung des Bedarfs („Assessment“) und die Zuweisung zu den einzelnen DLP vornehmen sollte –soweit ein/e KlientIn nicht bereits hier abschliessend beraten oder überwiesen werden kann. M.E. ist es für die Gleichbehandlung der KlientInnen wesentlich, dass die gleichen spezialisierten SozialarbeiterInnen alle Zuweisungen vornehmen und damit eine gewisse Willkür – u.a. infolge verschiedener Arbeitsbelastungen- wegfällt. Allerdings müsste überprüft werden, ob der Assessmentbericht und die Zuweisung an ein DLP von den behandelnden SozialarbeiterInnen tatsächlich nachvollzogen wird und diese nicht nochmals eine Abklärung machen!

## 7. Problematische Verquickung von Fallsteuerung und bestimmten Methoden

Sowohl Kobel als auch Waldvogel begnügen sich überhaupt nicht mit der Einführung der Fallsteuerung. Kobel postuliert die Methode der „aufgabenzentrierten Kurzberatung“, Waldvogel mit dem „Modell Zürich“ a) Ressourcen- und sozialraumorientierte Arbeitsweise (RSO), b) Casemanagement und c) aufgabenzentrierte Kurzberatung (AZB). Diese Methoden wurden zeitgleich mit der Fallsteuerung „einheitlich“ eingeführt.

Aufgrund dieser Kopplung kann empirisch gar nicht geklärt werden, was die Fallsteuerung an sich bewirkt und was diesen „neuen“ Methoden zu verdanken ist, die übrigens auch ohne Fallsteuerung durchaus zweckmässig sind.

## 8. Die Fallsteuerung geht von „Fällen“ aus - einer sehr problematischen Quantifizierungsgrösse.

Ich habe bereits im „Arbeitspensum“ (1994<sup>3</sup>) versucht nachzuweisen, dass die Fallzählung entweder unzuverlässig oder so differenziert erfolgen muss, dass sie aufwändig wird – ganz abgesehen davon, dass der Terminus „Fall“ sehr uneinheitlich angewendet wird. Fallsteuerung ist ein weiterer Versuch, eine Falldifferenzierung nach Aufwand vorzunehmen. Dagegen wäre die Zählung der Beratungsgespräche/Besprechungen, wie ich sie in verschiedenen Publikationen vorgestellt habe<sup>8</sup> aussagekräftiger und wesentlich einfacher zu quantifizieren.

## Fazit eines gefährlichen Trends

Waldvogel spricht ein grosses Wort gelassen aus, wenn sie moniert, dass „wir uns selbstverständlich auch weiterhin um eine angemessene Ausstattung mit personellen Mitteln einsetzen werden. Fallsteuerung ist nicht das Allerheilmittel gegen hohe Arbeitsbelastung“ (S 30). Wenn wir uns die von den Autoren behaupteten Vorteile vor Augen halten, so haben sich die Postulate bis heute leider grossmehrheitlich – wenn überhaupt - nicht verwirklicht. Vor allem hat sie das Hauptproblem, die chronische Ueberlastung der SozialarbeiterInnen keineswegs gelöst. Von sozial-politischer Aktion zB. in Richtung Pensenreduktion ist keine Rede mehr. Die Gefahr, dass die Fallsteuerung als politisches Druckmittel noch vermehrt eingesetzt wird, ist m.E. gross. Einmal mehr sind die SozialarbeiterInnen selber stark daran beteiligt, wenn es soweit kommt.

<sup>7</sup> siehe dazu Waldvogel S. 38; Kobel S.-.-. „3. Priorität: Begleitung“

<sup>8</sup> (Arbeitspensum 1994<sup>3</sup>, Aktenführung 2003<sup>3</sup>, Minimalstandards 2002, SozialAktuell 2004)

Aus Platzgründen werden die untersuchten 5 Modelle personalabhängiger Fallsteuerungssysteme im Internet unter der homepage [www.avenirsocial.ch](http://www.avenirsocial.ch) detailliert dargestellt. Sie können heruntergeladen werden.

© Ruth Brack Gwatt 13785 Zeichen

## **Fallsteuerung –kritische Anmerkungen zu einer gefährlichen Entwicklung<sup>9</sup>**

### **Teil 2: Fünf Modelle von personalabhängigen Fallsteuerungssystemen**

Nach den allgemeinen Ausführungen in SOZIALAKTUELL NR.... versuche ich in diesem 2. Teil die mir zugänglichen Fallsteuerungsmodelle vergleichend vorzustellen und zu kommentieren.

1. Das Modell von Silvia Staub-Bernasconi (Tab.1) ist vermutlich das älteste und wurde für das damalige „Amt für Jugend und Sozialhilfe der Stadt Zürich“ (undatiert) ausgearbeitet, aber so nicht realisiert. Es orientiert sich eindeutig und konsequent an KlientInnen- bzw. Problemmerkmalen, an der klientbezogenen Ressourcenlage und an den zu erreichenden Zielen, legt aber den Aufwand nur grob fest. Es unterscheidet als einziges zwischen „Beratungsleistungen“ und „Ressourcenerschliessungsleistungen“, die tatsächlich je nach Problem- und klientbezogener Ressourcenlage sehr verschieden hoch sein können. Erstere haben sich im Zürcher DLP „(Kurz)Beratung“ und letztere teilweise im DLP „Bearbeitung“ niedergeschlagen. Viel von Staub's Modell ist auch in die „Zuweisungs“-kriterien und die „Ziele“ des Zürcher Modells eingegangen. M.E. würde sich das Modell Staub am besten eignen –vorausgesetzt es wird noch für eine verbesserte Praxistauglichkeit weiterentwickelt - um eine differenzierte Kategorienbildung nach Problem-/Ressourcenlage der KlientInnen zu gewährleisten. Und zwar nach handlungswissenschaftlich überprüfbaren Grundlagen, die der Komplexität professionellen sozialarbeiterischen Handelns Rechnung tragen. Daraus liessen sich – zusammen mit den soziodemografischen Daten der KlientInnen - Wirkungsanalysen entwickeln, die uns ein gutes Stück voran brächten.

Amt für Jugend- und Sozialhilfe Zürich (Staub-Bernasconi Silvia /Keller Petra/ Ullmann Martina), Glossar Prozessualsystemische Denkfigur (undatierte interne Arbeitsunterlage); darin Abschnitt 7.1.3: Bestimmung der KlientInnengruppe oder des KlientInnensegments

2. Das Modell Kobel (Tab. 2) und das der Stadt Zürich (Tab. 3a/b) (Waldvogel) sind eng miteinander verknüpft, zB. enthält es die gleichen Dienstleistungspakete;

Das „Modell Zürich“ hat noch ein Paket „L4 Abklärung“ zugelegt, es entspricht dem Worber Paket (Tab.4) „Berichte/Anträge an Behörden und Institutionen“. Zürich ist wesentlich detaillierter als jenes von Kobel und sorgfältig ausgearbeitet. Die einzelnen Pakete sind differenziert in „Bedarf“ „Zuweisung“ (Kriterien für die Zuweisung) und „Ziele“. <sup>10</sup>

3. Das Modell Worb (Tab.4) ist eigentlich Teil der Software „KISS“, die in manchen SD des Kantons Bern verwendet wird. Mir liegt die Ausführung des SD Worb vor (es mag andernorts leichte Abweichungen geben). Dieser SD leistet wie Zürich ebenfalls vormundschaftliche und Sozialhilfe.

Auch hier werden die gleichen Pakete verwendet, wenn auch anders benannt: „Vermehrte“ Beratung entspricht „(Kurz)beratung“, „Zielgerichtete Beratung/Begleitung“ jener der „Bearbeitung“ und „Minimale Beratung/Begleitung“ dem Paket „Begleitung“. Hinzu kommen separat noch „...präventive Beratung“ (diese Kategorie ist im Kt. Bern für die kant. Statistik wichtig!), dann „Vaterschafts-/Unterhaltsregelung“ sowie „Berichte/Anträge an Behörden/Institutionen“, welche vor allem im vormundschaftlichen Bereich wichtig sind. Allerdings sind die Aufwandzahlen für die einzelnen DLP teilweise erheblich höher eingeschätzt. Am deutlichsten ist der Unterschied (gegenüber Zürich und Kobel) bei der Fallaufnahme („Abklärung inkl. Krisenintervention“): Es sind bis zu 10 Std und 6 Gespräche pro KlientIn in bis zu 3 Monaten zulässig. Dadurch besteht m.E. die Gefahr einer Vermi-

---

<sup>9</sup> Ich danke meinen Kollegen Fredi Schärer dipl.Sozialpädagoge/Stv.Leiter Amtsvormundschaft Kreis Chur und Werner Zaugg, Diplomsozialarbeiter und Stellenleiter Worb herzlich für die Zurverfügungstellung der unveröffentlichten Arbeitspapiere und ihre hilfreichen Ergänzungen.

<sup>10</sup> Obwohl meine Anfrage bereits im Februar 2007 erging, war eine Besprechung mit VertreterInnen der Stadt Zürich infolge Ueberlastung erst nach Redaktionsschluss möglich, sodass ich auf Neuerungen, die mir mündlich übermittelt wurden nicht mehr eingehen konnte, u.a. wurde ein neues DLP „Intensivintervention“ (mit Ø 10 Std/Mt über 3 Mte) eingeführt.

schung der Abklärungs- mit der Lösungsphase (ganz besonders dann, wenn beides von den gleichen Mitarbeitenden gemacht wird).

Differenziert werden die DLP m.E. zweckmässig nach „Zielgruppen“, „Dienstleistungszielen“, „Tätigkeits-/Ausführungsstandards“ und „Zeitaufwand“.

4. Schliesslich noch zum Fallsteuerungs-Modell des Amtsvormundschaft des Kreises Chur (Tab.5), das völlig unabhängig von den ersten vier Modellen ausgearbeitet wurde und sich in mehrerer Hinsicht deutlich abhebt:

Die Zuteilung zu einer der fünf Dienstleistungen(-pakete) erfolgt nicht im voraus, aber der Zeitaufwand wird laufend unter der betreffenden DL (z.B. „Beratung“) eingetragen; im nachhinein wird der halbjährlich überprüfte (Jahres)zeitaufwand pro KlientIn einem Punktesystem zugeordnet (und die Mitarbeiterpensen entsprechend angepasst):

- Zahl der „Falleröffnungen“: dafür werden „pauschal“ 39 Std. in den ersten 3 Mt. pro neuem Klienten eingesetzt<sup>11</sup>.
- Zahl KlientInnen mit bis max. 9.9 Std pro KlientIn
- Zahl KlientInnen von 10-23.9 Std. pro KlientIn
- Zahl KlientInnen mit 24-39.9 Std. pro KlientIn
- Zahl KlientInnen mit 40-70 Std. pro KlientIn
- Die fünfte Kategorie, „Subjektive Belastung“ kann jeweils erst im nachhinein bestimmt werden

Das Modell ist aber durchaus eine Fallsteuerung., weil es ausgeht von einer bestimmten Jahresarbeitszeit aller Mitarbeitenden. Aber die Pakete sind anders angelegt.

- Zuerst fällt auf, dass gar nicht versucht wird, die Pakete nach Problemmerkmalen oder/und klientbezogenen Ressourcen zu gruppieren. Im Blick auf eine mögliche Verwertung für die Evaluation von Wirkung sind die Daten darum nicht oder nur bedingt geeignet<sup>12</sup>.
- Wie ich weiter oben ausgeführt habe sind die beiden Pakete „Berichte/Anträge/Protokolle“ und „Administration/Sachbearbeitung/Dossierführung“ problematisch, weil zu jeder Beratungstätigkeit auch die Dossierführung und andere administrative Aufgaben gehören. In den ersten vier Modellen ist dieser Zeitaufwand einberechnet. Diese Kategorien wären höchstens interessant im Zusammenhang mit der Frage nach möglicher Ausgliederung von Aufgaben an bürotechnisch ausgebildete SachbearbeiterInnen.  
Die beiden Kategorien sind zudem nicht klar abgrenzbar, was starke Verfälschungen mit sich bringen kann, weil Mitarbeitende je nach Gesichtspunkt die eine oder andere Rubrik wählen.
- Interessant ist die nur hier vorkommende Kategorie „subjektive Belastung“, die an Indikatoren festgemacht wird: „von guter Kooperation/selten Motivierung nötig“ (was m.E. eigentlich keine subjektive Belastung indiziert) bis zu „Arbeit gegen den Willen KlientIn, häufige Krisenintervention, Gewalttätigkeit, grosse Schwankungen u.a.“ Obwohl solche „subjektiven Belastungsfaktoren“ mehr oder weniger gehäuft in allen Berufsfeldern der SA vorkommen, werden sie meines Wissens sonst nirgends erfasst<sup>13</sup>; solche subjektiven Belastungen können den Sozialarbeitenden das (allenfalls unzutreffende) Gefühl der objektiven Ueberbelastung geben.

---

<sup>11</sup> Das Mandat ist von der VB eröffnet und zugeteilt, sodass der oder die Sozialarbeitende in den ersten 3 Monaten alle anfallenden Aufgaben in dieser Pauschale unterbringen muss.

<sup>12</sup> Aus anderen Untersuchungen weiss man, dass sozio-demographische Daten, auch Ziele und spezifische Problematiken wesentliche Faktoren sind.

<sup>13</sup> Siehe dazu auch „Exkurs: zwei Arten von Arbeitsbelastung“ (S 20) in Brack, Arbeitspensum; dort ist auch ein Modell aus England dargestellt, das subjektive Belastung berücksichtigt und Kriterien dafür festgelegt hat.

Generell kann gesagt werden, dass sich alle Modelle sowohl für die Sozialhilfe als auch - mit geringen Anpassungen- für vormundschaftliche Mandate eignen. Es wäre eine faszinierende Aufgabe, auf der Grundlage des Modells Staub-Bernasconi und Stadt Zürich, kombiniert mit einzelnen Elementen der übrigen Fallsteuerungsmodelle, den Versuch Kategorien nach Problem-/Ressourcenlage zu bilden, weiterzuverfolgen. Tatsächlich ist anzunehmen, dass eine derart differenzierte Sicht zu unterschiedlich aufwändigen „Fällen“ käme. Solche Unterschiede empirisch zu erheben und zur Grundlage einer Fallsteuerung zu machen, ist ein durchaus legitimes Anliegen der Profession, wobei gezeigt wurde, dass gerade eine solche Auswertung bisher fehlt<sup>14</sup>. Aus einer solchen Erhebung ergäbe sich die Frage, welche Forderungen an die Sozialmanagementebene und Politik zu stellen wären, um ein Minimum an Professionalität zu gewährleisten. Was hingegen entschieden abzulehnen ist, ist die Anpassung der Klientenbedürfnisse an die politisch restringierten Personalressourcen und die Legitimation dieser Zumutung mit einem kaum einlösbaren Anspruch auf Fachlichkeit oder gar Professionalität. Sofern diese Sicht jedoch auf den unterschiedlichen KlientInnenbedürfnissen – nicht „-wünschen!“ -, basiert könnte die „Fallsteuerung“ etwas zur Weiterentwicklung der SA beitragen.

### **Literaturangaben:**

- Brack Ruth, Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit, Haupt Bern 3. Aufl. 1994 (vergriffen, bei der Autorin noch erhältlich)
- Brack Ruth, Minimalstandards für die Aktenführung in der Sozialarbeit. Vorschlag zur Vereinheitlichung der Erfassung von Merkmalen zu Klient- bzw. Beratungsdaten. Interact Luzern, 2002
- Brack Ruth, Wie viele Fälle sind genug? Das Arbeitspensum in der SA. Eine Replik und Ergänzung zu Ausgabe 1/04 von SozialAktuell. Bern SozialAktuell Nr. 11, 2004
- Brack Ruth/Geiser Kaspar (Hrg), Aktenführung in der Sozialarbeit. Neue Perspektiven für die klientbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung. Haupt Bern 3. Aufl. 2003
- Christen-Lüthi Ruth, Die ressourcenorientierte Fallsteuerung. Ein Konzept zur Steuerung der Fallbelastung... Diplomarbeit HSA Luzern, 2005
- Kobel Alex, Ressourcenorientierte Steuerung der Fallbelastung – Ein Rahmenkonzept. Bern SozialAktuell Nr. 1, 2004
- Epstein Laura/ Brown Lester B., Die aufgabenzentrierte, zeitlich befristete Beratung in der Sozialarbeit. 2006 Interact Luzern
- Maeder Christoph / Nadai Eva, Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht. 2004 UVK Verlag Konstanz
- Nadai Eva / Sommerfeld Peter, Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierungen der Sozialen Arbeit. 2005 In: Pfadenhauer Michaela (Hrg), Professionelles Handeln. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Waldvogel Rosann, Fallsteuerung. Hintergründe und Praxis eines zukunftsfähigen Modells. Herausgeber: Sozialdepartement der Stadt Zürich. Edition Sozialpraxis Nr. 1, 2005

© Ruth Brack Gwatt, Fassung vom 8.8./31.8.07

---

<sup>14</sup> Einmalabgesehen von intern, mir nicht zugänglichen Teilauswertungen bei der Stadt Zürich