

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 103 (2006)
Heft: 4

Artikel: Damit die begrenzten Mittel wirkungsvoll eingesetzt sind
Autor: Bachofen, Thomas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-840487>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

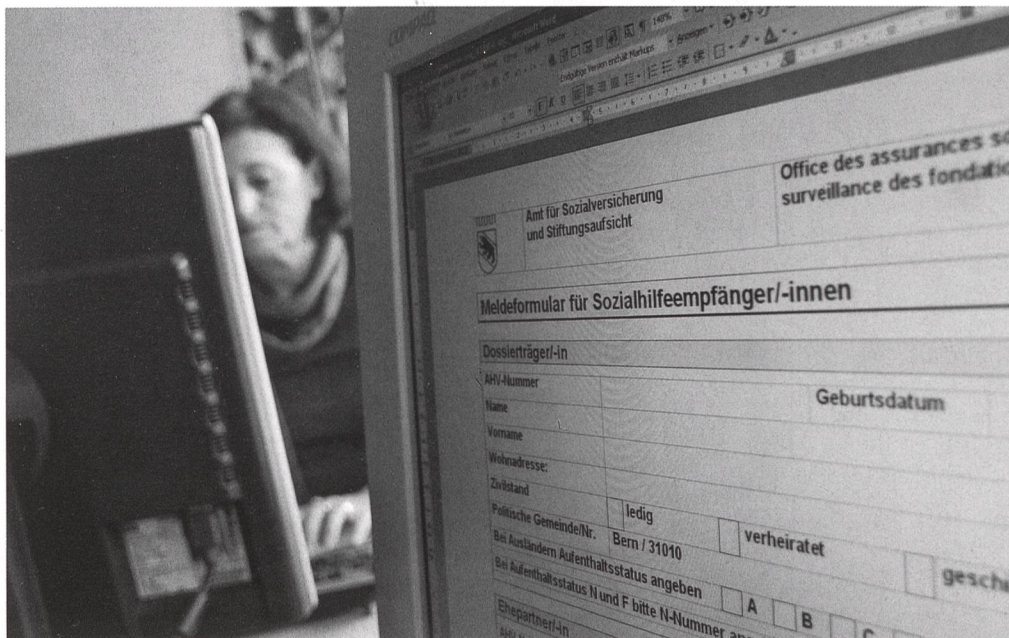
Damit die begrenzten Mittel wirkungsvoll eingesetzt sind

Die Sozialen Dienste Zürich arbeiten mit einem neuen Fallsteuerungsmodell. Dieses sorgt für einen optimalen Einsatz der Ressourcen – und für eine ausgeglichene Fallbelastung.

Im Sozialdepartement der Stadt Zürich findet seit dem Jahr 2000 unter dem Titel «Modell Zürich» ein umfassender Changeprozess statt. Die Leistungen im Bereich der ambulanten sozialen Grundversorgung werden in fünf regionalen, polyvalenten Sozialzentren ausgerichtet. Dieser strukturell und fachlich-methodisch tiefgreifende Wandel ist unter anderem verknüpft mit einem Paradigmenwechsel in der Sozialen Arbeit. Handlungsansätze der Polyvalenz, der Ressourcen- und Sozialraumorientierung, des Case Managements stehen dabei im Zentrum und sind im Rahmen eines Fallbearbeitungskonzepts miteinander verknüpft.

Wandel verlangt Entwicklung

Die Ansprüche an die Soziale Arbeit haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Der Bedarf nach ihr ist hoch und in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. So nahmen die Fallzahlen in der Stadt Zürich alleine im Bereich der Sozialhilfe von rund 5700 Fällen Ende des Jahres 2001 auf über 9200 Fälle im August 2006 zu. Dieser Entwicklung stehen begrenzte Personalressourcen für die Soziale Arbeit gegenüber. Ein Ausbau dieser Kapazitäten war nur in beschränktem Mass möglich. Die Neustrukturierung und die hohe Fallbelastung hat die Geschäftsleitung der Sozialen Dienste Zü-



Das Fallsteuerungsmodell definiert Standards, Prozesse und Abläufe und wird somit zum Hilfsmittel für Mitarbeitende der Sozialhilfe.

Bild: Béatrice Devènes

rich dazu bewegen, ein Fallsteuerungsmodell aufzubauen und im Oktober 2004 in allen Sozialzentren einzuführen. Bei der Entwicklung dieses Instruments haben einerseits Mitarbeitende der Sozialen Dienste und andererseits Verantwortliche im Bereich Lehre und Forschung (HSA Bern und Uni Duisburg-Essen) mitgewirkt.

Alltagsbewältigung

Mit der Einführung dieser Fallsteuerung wurde ein Modell geschaffen, das personelle Ressourcen bündelt und gezielt einsetzt. Damit kann eine höhere Wirkung erzielt werden und die Fachleute haben mehr Handlungsspielraum. Die Hauptziele der Fallsteuerung sind:

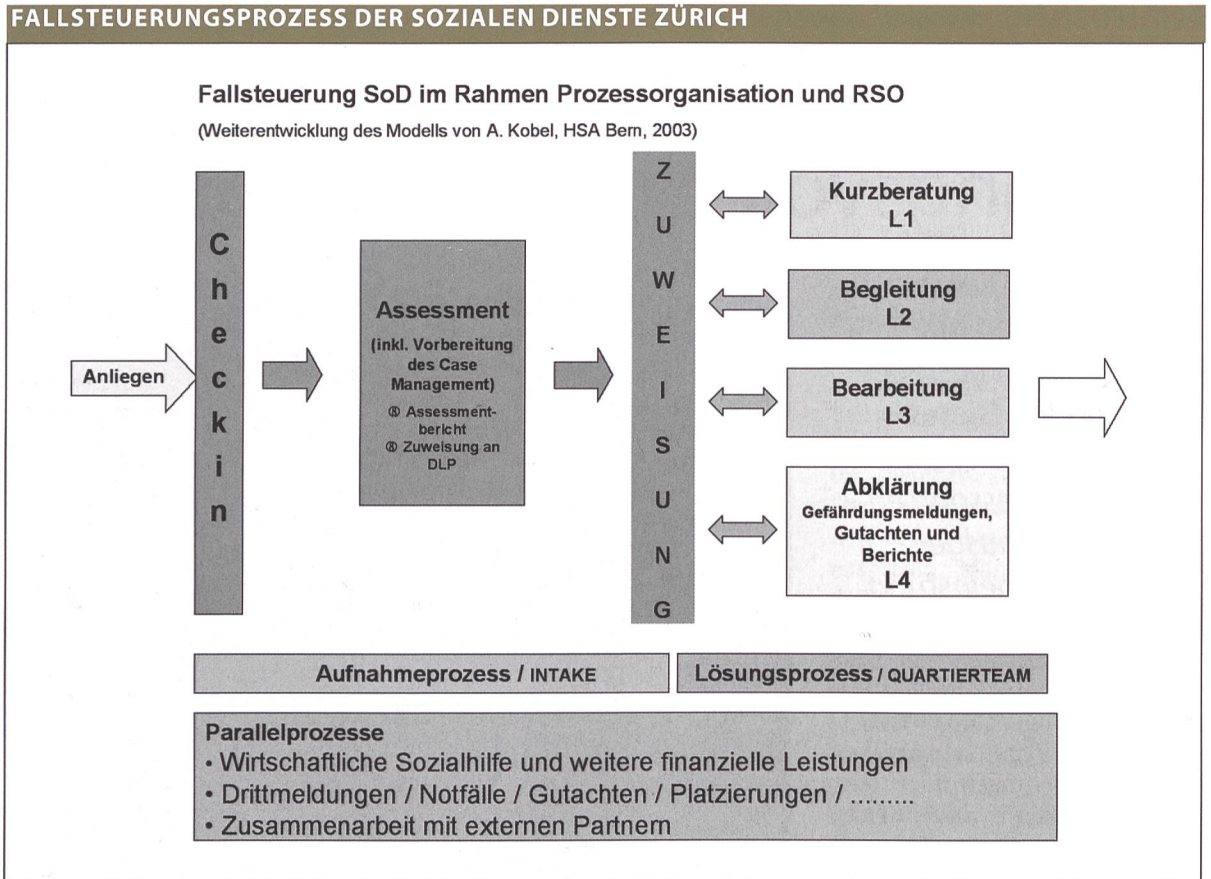
- Bedarfsgerechte und transparente Leistungserbringung nach fachlich abgestützten Kriterien. Die Klientinnen und

Klienten wissen, worin sie unterstützt werden und was von ihnen erwartet wird.

- Klarheit über den Einsatz der sozialarbeiterischen Ressourcen (zum Beispiel Beratung) und über deren Dringlichkeit/Priorität.

Das Fallsteuerungsmodell ist aber mehr als ein Instrument zum besseren Umgang mit steigenden Fallzahlen und für den gezielten Einsatz der kostbaren Ressourcen. Als integratives Konzept verbindet es fachlich-methodische Prinzipien mit Steuerungselementen und formuliert Standards, Prozesse und Abläufe für die Soziale Arbeit. Den Mitarbeitenden und Führungskräften wird nicht nur ein Steuerungsinstrument in die Hand gegeben, sondern auch ein Hilfsmittel zur Stärkung und Konkretisierung der ressourcen- und sozialraumorientierten Arbeitsweise im Alltag.

Fortsetzung S. 8



Leistung als Paket

Grundsätzlich ist der Fallsteuerungsprozess, wie er bei den Sozialen Diensten Zürich zur Anwendung kommt, in einen Aufnahme- und einen Lösungsprozess gegliedert (s. Abbildung).

Der im Intake angelegte Aufnahmeprozess umfasst alle Schritte vom Checkin über das Assessment (1–3 Gespräche) bis zur Zuweisung eines Falls in eines von vier Dienstleistungspaketen (DLP). Im Intake wird die umfassende Vorarbeit geleistet, und viele Fälle können bereits hier abgeschlossen beziehungsweise an andere Stellen übertragen werden. Die Zuweisung in ein DLP erfolgt anhand von klar definierten, nach Prioritäten geordneten Kri-

terien. Im Lösungsprozess – wofür die Quartierteams zuständig sind – unterstützen die Sozialarbeitenden die Klientinnen und Klienten bei der Suche nach stabilen Lösungen. Dabei wird jeder Fall nach den fachlichen Standards des jeweiligen DLP geführt. Die Sozialen Dienste Zürich arbeiten mit den vier Dienstleistungspaketen Kurzberatung, Begleitung, Bearbeitung und Abklärung (s. Tabelle unten).

Innerhalb dieser Dienstleistungspakete werden je nach Situation weitere Prozesse bearbeitet. Dazu gehören zum Beispiel die wirtschaftliche Sozialhilfe sowie Finanzierungen bei Platzierungen. Für jedes DLP bestehen einheitliche Zeitstandards. An-

hand eines elektronischen Fallsteuerungstools wird die zeitliche Kapazität eines Teams und jedes Sozialarbeitenden erfasst und monatlich mit den zugeteilten Fällen und Dienstleistungspaketen abgeglichen. Verändert sich der Bedarf in einem Fall, so erfolgt eine Überprüfung der DLP-Zuteilung. Zeitliche Kapazitäten der Sozialarbeitenden werden bei der Zuteilung von neuen Fällen entsprechend berücksichtigt. Damit haben Leitende und Sozialarbeitende Instrumente zur Hand, die es ihnen ermöglichen, die Fallbelastung im Team ausgeglichen zu halten und gleichzeitig Prioritäten zu setzen.

Klarheit für alle

Die Sozialen Dienste Zürich sammeln mit dem Fallsteuerungsmodell ermutigende Erfahrungen. Klare Prozesse und einheitliche Standards erleichtern die Arbeit für alle Beteiligten. Die zeitlichen Ressourcen können transparent gemacht werden. Es besteht Klarheit, welcher Beratungsbedarf in welchen Fällen

Kurzberatung	Begleitung	Bearbeitung	Abklärung
Ca. 6 Gespräche in drei Monaten, aufgaben- und zielorientierte, zeitlich befristete Beratung	2–3 Gespräche in sechs Monaten	1–2 Gespräche pro Jahr	4–5 Stunden pro Monat über einen Zeitraum von 4 Monaten (die Abklärung erfolgt immer zu zweit)

Steuern heisst Qualität sichern

Die Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit, unterstützt die Neuausrichtung der Sozialen Dienste der Stadt Zürich seit dem Jahr 2001 durch Beratung und Methodenentwicklung. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit der Universität Duisburg-Essen mittels Durchführung von Workshops, Coachings, Teamtrainings sowie einem Nachdiplomkurs zur Verankerung der Ressourcen- und Sozialraumorientierten Arbeitsweise in den Sozialzentren.

Bei der Durchführung stellen wir immer wieder fest, dass die Sozialarbeitenden die angestrebten fachlichen Standards zwar als richtig und notwendig anerkennen, ihnen aber wegen der hohen Fallbelastung angeblich die Zeit zur Umsetzung fehlt. Das Modell der Fallsteuerung lenkt den Fokus auf die Frage, wie die begrenzten Zeitressourcen des Sozialdienstes so eingesetzt werden können, dass möglichst viel Wirkung erzielt werden kann – dies im Sinne des Auftrags, den die Sozialhilfe hat: Die soziale und berufliche Integration ihrer Klientinnen und Klienten anzustreben.

Durch die Fallsteuerung wird eine Reihe von Steuerungsmöglichkeiten deutlich. Für den gezielten und wirkungsorientierten Einsatz der Zeitressourcen sind folgende Punkte besonders relevant:

- die Teamorganisation, vor allem die Verschiebung von administrativen Aufgaben von Sozialarbeitenden zu Sachbearbeitenden,
- die Verlagerung von individueller persönlicher Hilfe zu mehr Gruppenarbeit und sozialraumbezogenen Projekten,
- die einheitliche Anwendung der Kriterien zur Zuweisung eines bestimmten Dienstleistungspaketes (siehe Beitrag von Thomas Bachofen) und die individuelle Arbeitsplanung der Sozialarbeitenden,
- die Bestimmung des Bedarfs nach den unterschiedlichen Dienstleistungspaketes (DLP), damit gegenüber den politisch Verantwortlichen aufgezeigt werden kann, was mit den Kapazitäten an Sozialer Arbeit möglich ist und was nicht.

Die Fallsteuerung macht aber auch deutlich, dass die Wirkungsorientierung nicht auf eine technisch-instrumentelle Ebene reduziert

werden darf. Sie kommt erst mit einer konsequenten Ressourcen- und Sozialraumorientierung zum Tragen.

Beispielsweise indem bereits bei der Fallaufnahme sorgfältig geklärt wird, ob der Klient oder die Klientin mit Unterstützung des Sozialdienstes ein Thema bearbeiten will und welche Ressourcen dazu genutzt werden könnten. Oder indem lohnende und für die Betroffenen erreichbare Beratungsziele vereinbart werden, die den Kontext des zugewiesenen DLP berücksichtigen.

Die Fallsteuerung erweist sich damit über die Kapazitätssteuerung hinaus als ein Element der Qualitätsentwicklung: Denn die relevanten Themen und Fragen kommen auf den Tisch und lassen sich – insbesondere in Verbindung mit einem Qualitätsmanagementsystem – zielgerichtet bearbeiten. Besonders bedeutend ist dabei eine massgeschneiderte Qualifizierung des Personals.

Die Verbindung eines ganzheitlichen Fachkonzeptes (Beispiel «Modell Zürich») mit der Qualifizierung von Sozialarbeitenden, administrativen Mitarbeitenden und Führungsverantwortlichen schafft die Voraussetzungen für eine konsequente und nachhaltige Ausrichtung eines Sozialdienstes auf Wirkungsorientierung. Entsprechende Qualifizierungsprogramme sind auch für kleinere und mittlere Sozialdienste möglich, beispielsweise indem sie sich regional zusammenschliessen und eine gemeinsame Durchführung des Programms anstreben.

Alexander Kobel

Der Autor ist Professor an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit, wo er als Studien- und Projektleiter in der Methodenentwicklung tätig ist und Weiterbildungsangebote konzipiert. Er arbeitet seit 2002 mit den Sozialen Diensten der Stadt Zürich an der Entwicklung und Umsetzung eines ressourcen- und sozialraumorientierten Fallbearbeitungskonzepts (Fallsteuerungsmodell).



ausgewiesen ist und wie und wann dieser eingelöst werden kann. Die Fallsteuerung ist somit eine Möglichkeit, dem Anstieg der Fallzahlen und der Komplexität der Themen in einer professionellen Weise zu begegnen. Als anspruchsvoll erweist sich die Umsetzung der fachlich-methodischen Standards bei gleichzeitig hohem Fallbearbeitungsdruck. Deshalb ist es wichtig, die Einführung eines integrativen Fallbear-

beitungsmodells als längerfristigen Prozess anzugehen.

Das Fallsteuerungsmodell der Sozialen Dienste Zürich wird mit Instrumenten des Qualitätsmanagements weiterentwickelt und von Forschung und Lehre begleitet. Als nächster wichtiger Schritt steht der Einbezug von vor-mundschaftlichen Massnahmen ins Fallsteuerungsmodell an. Die bisherigen Arbeiten haben gezeigt, dass eine solche Integration

mit entsprechenden Anpassungen gut möglich sein wird.

Thomas Bachofen

Der Autor ist Leiter des Sozialzentrums Albisriederhaus und Mitglied der Geschäftsleitung der Sozialen Dienste Zürich.

Die Broschüre zum Fallsteuerungsmodell kann unter www.stadt-zuerich.ch/internet/sd/home.html bestellt werden.