

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 116 (2019)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Fälle, Hilfe, Selbstbestimmung  
**Autor:** Keller, Véréna  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-865619>

### **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:** 10.02.2026

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

# Fälle, Hilfe, Selbstbestimmung

Wie viele Fälle kann ein Sozialarbeiter bzw. eine Sozialarbeiterin erfolgreich bearbeiten? Die Frage ist so alt wie die Soziale Arbeit selbst und hat nie und nirgends eine befriedigende Antwort gefunden. Vielleicht ist die Frage falsch gestellt.

«Die Sozialen Dienste sind zu oft überlastet. Die Fälle sind derart zahlreich, dass man sie nicht gründlich bearbeiten kann. (...) Man sollte die Zeit bestimmen, die ein Sozialarbeiter braucht, um einen Fall intensiv zu betreuen, und dann festlegen, um wie viele Fälle er sich vernünftigerweise kümmern kann». Eine Fallreduktion würde Sozialarbeitende vor Abnutzungerscheinungen schützen, die Attraktivität des Berufs und insbesondere das Wohlergehen und die Wiedereingliederung der Klientinnen und Klienten fördern und damit der Allgemeinheit Kosten ersparen. So analysierten der Direktor des Jugendamts La Chaux-de-Fonds und der Sekretär der Schweizerischen Landeskonferenz für soziale Arbeit vor 62 Jahren die Frage der Fallbelastung.

1984 publizierte dann die Dozentin und Sozialarbeiterin Ruth Brack eine Untersuchung zur Klärung des Arbeitspensums in der Sozialen Arbeit. Sie ist bis heute in der Schweiz die einzige (mir bekannte) Referenz, welche professionelle Standards vorschlägt und die Qualität der erbrachten Leistungen mit der Arbeitsbelastung in Beziehung setzt. Gemäss ihrer Berechnungsmethode stehen bei einem Pensum von 80 Dossiers pro Jahr effektiv pro Jahr und Fall elf Stunden zur Verfügung.

In einer Studie «La charge héroïque» (EESP, 2002) stellten wir fest, dass die Arbeitsbelastung in der Regel via einfacher Fallzählung erfasst wurde – ohne klare Kriterien und nur selten mit Standards zur Anzahl der Fälle pro Arbeitspensum, welche oft überschritten wurden; Untersuchungen zur Überlastung blieben ohne Folge. Weitere Untersuchungen zeigten ein wenig professionelles Bild, Ungleichbehandlungen und wenig intensive Interventionen mit nur einzelnen oder gar keinen Gesprächen. Diese dauerten im Durchschnitt 20 Minuten und selbst für die Erstabklärung wurde sehr wenig Zeit eingesetzt.

## Selektive Hilfe

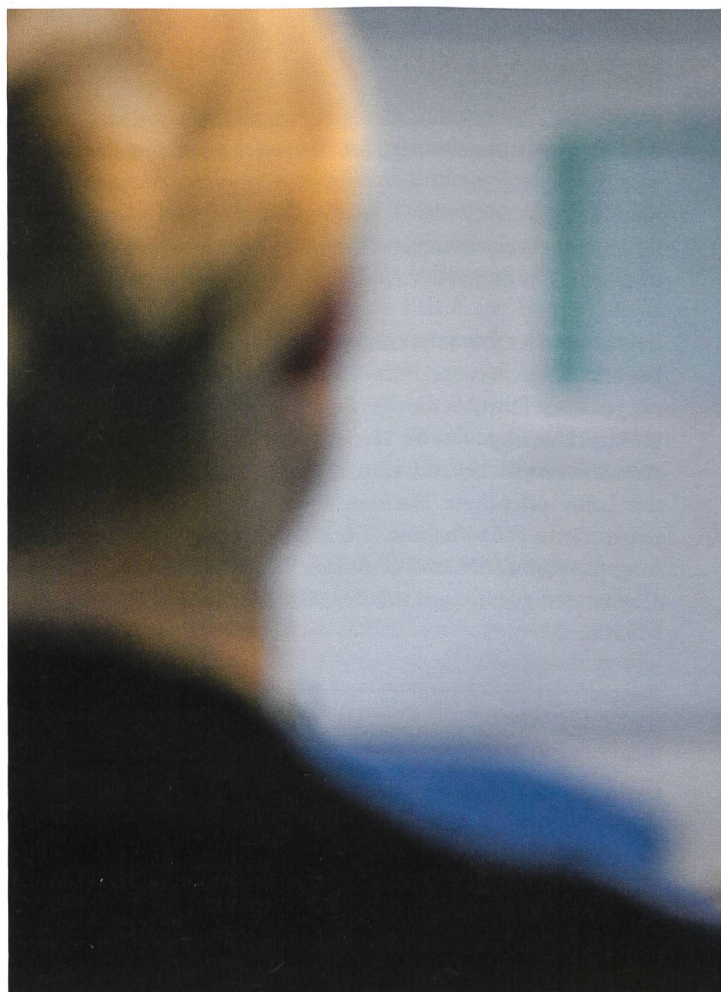
In der Deutschschweiz tauchten dann gegen Mitte der Nuller Jahre erste «Fallsteuerungsmodelle» auf. Dies im Kontext einer schweizweit massiven Zunahme der Anzahl Sozialhilfebeziehender und der Kosten bei gleichzeitigem Personalstopp im öffentlichen Dienst. Diese Modelle hatten die Absicht, die vorhandenen Ressourcen mittels unterschiedlicher «Leistungspakete» verschiedenen Kategorien von Klienten zuzuweisen. Damit sollte das «Dilemma zwischen nicht befriedigbarer Nachfrage und überlasteten Mitarbeitenden» überwunden werden. Es war von Optimierung die Rede, vom Aufzeigen fehlender Ressourcen, von Wirkungsnachweis und Transparenz und davon, dass die begrenzten Mittel dort eingesetzt werden sollen, wo sie Erfolg versprechen. Das tönt sehr vernünftig. Wer wollte denn Ressourcen verschleudern. Und niemand hat ein Interesse, wenn Sozialarbeiter ein Burnout erleiden.

Bloss: Die anfänglich als Rationierungsmassnahme in einer Notsituation deklarierte Steuerung kam einer expliziten und fundamentalen Neuausrichtung der sozialarbeiterischen Leis-

tungen gleich. Nicht mehr die Bedürfnisse der Klientel, sondern deren angenommene Chancen auf finanzielle Unabhängigkeit bestimmten, wer wieviel Unterstützung erhielt. Diese sehr selektive Sozialarbeit entsprechend dem Aktivierungsprinzip beinhaltet gravierende Ungleichbehandlungen, ja Diskriminierungen. Das Recht auf Hilfe in Not ist nicht umfassend gewährt, da das einzige Ziel schnelle finanzielle Unabhängigkeit ist. Von Steuerung kann ohnehin keine Rede sein: Die Zahl der Personen, die Sozialhilfe benötigen, hängt von externen Faktoren ausserhalb des Einflussbereichs der Sozialhilfe ab.

## Wirksamkeit braucht Ressourcen

In den letzten Jahren befassten sich zwei Projekte mit der Wechselwirkung zwischen Wirksamkeit und personellen Ressourcen. Die Sozialen Dienste Winterthur konnten in einem Pilotprojekt aufzeigen, dass eine Halbierung der Fälle pro Sozialarbeiter in der Bilanz die Kosten der Sozialhilfe senkt, da sie einen kürzeren Sozialhil-





febezug vieler Klientinnen und Klienten zur Folge hatte, wie die Untersuchung «Falllast in der Sozialhilfe» von Myriam Eser Davolio et al. (ZHAW, 2017) zeigte. In einem Pilotversuch in Lausanne wurden als arbeitsfähig eingestufte Sozialhilfebeziehende einer «Unité commune» zugewiesen. Diese setzte sich aus Personal des RAV und der Sozialarbeit zusammen und verfügte über ein deutlich höheres Mass an Betreuung pro Fall. Die Evaluation zeigte, dass die Personen deutlich schneller Arbeit fanden, deshalb kürzer Sozialhilfe bezogen und die dadurch generierten Einsparungen schon kurzfristig die Mehrkosten an Personal kompensierten.

Ein Mehraufwand für die Betreuung lohnt sich also. Dies ist eine neue und wichtige Erkenntnis, die den Forderungen nach mehr Stellen in der Sozialarbeit endlich handfeste Argumente liefert. Doch ist auch damit die Frage der Arbeitsbelastung so wenig geklärt wie jene der Aufgaben und Ziele der Sozialhilfe. Beide Studien fokussieren auf mögliche Einsparungen bei der Sozialhilfe und deshalb auf eine möglichst rasche Beendigung des Sozial-

hilfebezugs, insbesondere dank der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Was geschieht aber mit Personen, die langfristig Sozialhilfe brauchen und kaum Aussicht auf Arbeit haben? Nach Berechnungen in Zürich sind dies 80 Prozent aller Sozialhilfebeziehenden, Tendenz steigend. Haben sie kein Anrecht auf Leistungen der Sozialen Arbeit?

### Verordnen oder anbieten

Eine paradoxe Praxis lässt sich beobachten: Es grassiert seit Jahren ein Mangel an Ressourcen, und trotzdem wird weiterhin persönliche Hilfe verordnet. Wer Termine mit dem Sozialarbeiter oder der Sozialarbeiterin verpasst, riskiert Sanktionen. Man hat zwar eigentlich kaum Zeit für sie – und bestellt sie doch im nächsten Monat wieder ein. Welche Logik steckt dahinter? Geht es nicht in erster Linie darum, Kontrolle auszuüben und den Personen zu vermitteln, dass sie abhängig sind? Sind das letztlich nicht inoffizielle Beistandschaften? Viele Personen, die Sozialhilfe beziehen, erleben den Sozialdienst eher als unnütz und feindlich, denn als unterstützend. Dies zeigen Studien wie beispielsweise «Erschwerte Kooperation in der sozialarbeiterischen Beratungssituation» von Myriam Eser Davolio et al. (FHNW, 2013). Hilfe in Form von Zwang ist selten erfolgreich.

Die Anzahl Personen und die Dauer des Sozialhilfebezugs werden weiter zunehmen. Das wird mehr Ressourcen brauchen. Auch deshalb scheint ein Umdenken dringend. Interessante Ansätze findet man zum Beispiel in Zürich: Dort sind Massnahmen zur Arbeitsintegration freiwillig, da man erkannte, dass Zwang ineffizient ist. Dies sollte auch für die persönliche Hilfe gelten: Sie sollte freiwillig sein. Im Gegensatz zur Abklärung des Anspruchs auf Sozialhilfe besteht für persönliche Hilfe keine zwingende gesetzliche Notwendigkeit, aber ein verfassungsmässiger Anspruch und ein gesamtgesellschaftliches Interesse.

Die Sozialdienste sollten aktiv interessante, niederschwellige Hilfen anbieten, die die Klienten in Anspruch nehmen können, wenn sie wollen – oder eben auch nicht. Jede Sozialhilfe beziehende Person bekäme jedes Jahr einen Gutschein für eine bestimmte Anzahl Stunden persönlicher Hilfe. Nicht alle würden jedes Jahr den Gutschein einlösen. Also: nicht mehr von oben verordnete Hilfe nach komplizierten Kategorien, sondern Hilfe aufgrund von Selbstbestimmung. Ist das nicht das Ziel der Sozialhilfe? ■

**Véréna Keller**

em. Prof. Hochschule für Soziale Arbeit, Lausanne, HES-SO

Persönliche Beratung – Hilfe oder Kontrolle?

Bild: Palma Fiacco

