

# Überforderung im ASD

## Ungleichgewicht von Aufgaben und Ressourcen

*Die Leistungsfähigkeit der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) und ihrer MitarbeiterInnen wird insbesondere vor dem Hintergrund der erhöhten medialen Aufmerksamkeit für Fälle von Misshandlung und Vernachlässigung von Kindern kritisch beäugt. Die z.T. eingeschränkte Leistungsfähigkeit der sozialen Dienste ist auch eine Folge des Ungleichgewichts von Aufgaben und Ressourcen.*



**Mike Seckinger**  
\*1965

Dr. phil., Dipl.-Psych.,  
wissenschaftlicher Referent am Deutschen Jugendinstitut e.V.,  
München, Abteilung Jugend und Jugendhilfe  
seckinger@dji.de

Eine Reihe von empirischen Indikatoren weist darauf hin, dass MitarbeiterInnen in vielen (Allgemeinen) Sozialen Diensten über ihre Leistungsgrenze hinaus gefordert werden. Dies muss sich zumindest mittelfristig negativ auf die Arbeit des ASD auswirken. Es lässt sich bereits heute zeigen,

dass das Angebot in etlichen Regionen nicht mehr bedarfsgerecht ist und die Bezirkssozialarbeit auf Krisenintervention beschränkt bleibt. Dieser Entwicklung gilt es entgegenzusteuern. Die diesbezüglichen Anstrengungen auf kommunaler Ebene beginnen so langsam Wirkung zu zeigen.

## Belastungssituationen

In diesem Beitrag wird die These einer zu hohen, die Qualität der Arbeit mindernden Arbeitsbelastung in vielen ASD diskutiert. Die Ergebnisse einer bundesweiten Vollerhebung bei Jugendämtern, die als Online-Befragung durchgeführt wurde, kann diese Annahme empirisch bestätigen. Diese Befragung wurde vom 27.11.2007 bis 3.3.2008 durchgeführt. Der Auswertung liegen 328 ausgefüll-

te Fragebögen zugrunde, dies entspricht einer Rücklaufquote von 54%. Verzerrungen der Stichprobe konnten nicht festgestellt werden ([www.dji.de/jhsw](http://www.dji.de/jhsw) >> [jugendhilfe@rometer](mailto:jugendhilfe@rometer)).

Die Arbeitsbelastung der MitarbeiterInnen im ASD wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Zu nennen sind hierbei:

- Komplexität und unsichere Entscheidungssituationen
- Verdichtung und zu wenige Erholungsphasen
- Emotionale Betroffenheit
- Ständige Veränderung der Arbeitsbedingungen
- Job-Enlargement ohne Job-Enrichment.

## Komplexität, unsichere Entscheidungssituationen

Die Fachkräfte im ASD haben es häufig mit komplexen Problemlagen zu tun, die Entscheidungen unter Zeitdruck erfordern und für die es selten eindeutige Lösungen gibt. Diese belastenden Arbeitssituationen sind nicht zu vermeiden, sondern Ergebnis der originären Aufgabenstellung des ASD. Die damit verbundene Unsicherheit trägt zusammen mit der vorhandenen hohen Verantwort-

ung, die die Fachkräfte haben, zu einer hohen Arbeitsbelastung bei. Die Arbeit sowohl hinsichtlich der Anzahl der zu erwartenden Fälle als auch der zu erwartenden Problemkonstellationen ist nicht planbar. Dies erhöht gleichermaßen die Komplexität. Zudem erfordert jeder einzelne Fall eine individuelle Falldefinition durch die Fachkraft im ASD. Das Verständnis der ASD-Arbeit als Dienstleistung und einer Querschnittsaufgabe verlangt von den Fachkräften, dass sie mit den Adressaten eine gemeinsame Perspektive entwickeln und neben der Fallarbeit vielfältige Vernetzungsaufgaben erfüllen. *Gissel-Palkovich* (2007) konstatiert insgesamt eine steigende fachliche Komplexität in der Arbeit des ASD, die zu erhöhten Anforderungen an die MitarbeiterInnen führt.

## Verdichtung, wenige Erholungsphasen

Fast alle ASD (98,2%) beschreiben eine Verdichtung ihrer Arbeit in den letzten fünf Jahren. Mit Verdichtung wird das Phänomen beschrieben, dass für die einzelne Aufgabe weniger Zeit vorhanden ist und der dadurch mögliche Zeitgewinn mit zusätzlichen Aufgaben ausgefüllt wird. Selbst Ruhephasen sind zielgerichtet zu verwenden. Da sich in fast allen ASD aus der Perspektive der Leitung die Arbeit verdichtet hat, wundert es nicht, dass bei 94% der Ämter die psychische Belastung der ASD-MitarbeiterInnen zugenommen hat.

Der Zuwachs von Überlastungsanzeigen ist Ausdruck der sich verschlechternden Arbeitsbedingungen im ASD und der Hoffnung, sich so rechtlich ein wenig abzusichern zu können. Für die einzelne Fachkraft ist die Entscheidung für oder gegen eine Überlastungsanzeige trotz der rechtlichen Verpflichtung, auf Missstände hinzuweisen (*Werner 2006, S. 33-3*), nicht einfach. Sie können unerwünschte Aus-

**Stichworte** Soziale Dienste, Arbeitsbelastung, Jugendhilfe.

**Nutzen** Beschreibung der Arbeitssituation im ASD und deren Folgen.

**Das Wichtigste in Kürze** Die Überforderung aufgrund der Arbeitsbelastung ist im ASD so groß, dass die Qualität sinkt.

## Alles zum Thema Schul- forschung



Werner Helsper /  
Jeanette Böhme (Hrsg.)

### Handbuch der Schulforschung

Das überarbeitete Handbuch fasst den aktuellen Stand der interdisziplinären Zugänge zur Schulforschung zusammen und bietet Darstellungen zu unterrichtlichen Lehr-Lern-Prozessen und Studien zu subjektiven Bildungsverläufen. Zudem werden Zusammenhänge mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen und weiteren pädagogischen Handlungsfeldern im Kinder- und Jugend-Kontext aufgezeigt. Neu sind in dieser zweiten Auflage ein zusätzlicher Beitrag zu Schülerforschung und ein aktueller Beitrag zur internationalen Leistungsvergleichsforschung.

2., durchges. u. erw. Aufl. 2008.  
1037 S. Geb. EUR 79,90  
ISBN 978-3-531-15254-7

VS Verlag für Sozialwissenschaften  
Abraham-Lincoln-Straße 46  
65189 Wiesbaden  
Telefon 0611.7878-245  
Telefax 0611.7878-420

www.vs-verlag.de



Erhältlich im Buchhandel  
oder beim Verlag.  
Änderungen vorbehalten.  
Stand: September 2008.

Sozial Extra 9|10 '08

## Durchblick: Kinder- und Jugendhilfe

wirkungen für das weitere Berufsleben und auf die Zusammenarbeit mit den KollegInnen haben. Überlastungsanzeigen können als Ausdruck individueller Überforderung und damit auch individueller Unzulänglichkeiten interpretiert werden. In diesem Fall hat die MitarbeiterIn mit einer schlechteren Beurteilung durch Vorgesetzte zu rechnen. Zu erwarten sind auch negative Folgen bei den im Tarifvertrag vorgesehenen leistungsorientierten Lohnbestandteilen. Andererseits fordern Überlastungsanzeigen Vorgesetzte zu einer Reaktion auf, die zu einer Veränderung der Arbeitssituation und zu einer Entlastung führt.

In 63% der ASD gibt es Überlastungsanzeigen. Die Anzahl der Überlastungsanzeigen hat bezogen auf die Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Ebenfalls gestiegen ist die Anzahl der ASD, in denen es Überlastungsanzeigen gibt. Bisher haben die Überlastungsanzeigen – wie ein Vergleich der Jahre 2004 bis 2007 zeigt – noch nicht zu einer wesentlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen geführt, denn nur in ungefähr jedem sechsten ASD sind die Überlastungsanzeigen zurückgegangen.

Die in den Überlastungsanzeigen zum Ausdruck kommende, nicht mehr zu bewältigende Arbeitsmenge führt auch dazu, dass sich die MitarbeiterInnen im Rahmen der Priorisierung der zu erledigenden Arbeit auf Krisenfälle bzw. Fälle mit unmittelbarem Handlungsbedarf konzentrieren müssen. Dies wiederum führt – wie auch international belegt ist (Leigh, Miller 2004) – zu einer weiteren Erhöhung der Arbeitsbelastung.

### Emotionale Betroffenheit

Die Arbeitsbelastung hängt nicht nur von der Arbeitsmenge, sondern auch von der damit verbundenen psychischen Belastung ab. Die MitarbeiterInnen im ASD sind von einem Anstieg der psychischen Belastung durch Arbeit, die in vielen Branchen zu beobachten ist (BKK-Gesundheitsreport 2005 und 2003), aus unterschiedlichen Gründen im besonderen Maße betroffen. Eine Studie von Blüml

und anderen zeigt, dass die Tätigkeit im ASD im Vergleich zu anderen sozialpädagogischen Aufgaben innerhalb der Jugendhilfe im besonderen Maße als Stress auslösend erlebt wird (Blüml 2006).

Die Antworten bei der Online-Befragung hierzu zeigen Folgendes: Die Belastung entsteht nicht allein dadurch, dass es die MitarbeiterInnen im ASD mit Familien in schwierigen Lebenssituationen zu tun haben, sondern dadurch, dass immer weniger Zeit für eine begleitende und unterstützende Tätigkeit bleibt, deren Erfolg auch für die MitarbeiterInnen des ASD sichtbar werden. Die als besonders belastend genannten Aufgaben haben zudem alle gemeinsam, dass die Fachkraft des ASD zwar die Verantwortung trägt, aber durch die Aufgabe strukturell überfordert ist (Seckinger/Gragert/Peucker/Pluto 2008, S. 43).

Mit der Einführung des § 8a SGB VIII hat sich die Belastung der ASD-MitarbeiterInnen zusätzlich erhöht, es kommt zu einer Zunahme an Fällen. Denn immer dann, wenn Einrichtungen eine Gefährdungsabschätzung für notwendig halten oder auch nur geklärt wissen, ob eine solche notwendig ist, wird der ASD eingeschaltet. Die Wahrnehmung des Wächteramtes ist für den ASD jedoch keine neue Aufgabe. Der Unterschied zu der Zeit vor der Einführung des § 8a SGB VIII besteht darin, dass nun Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ausdrücklich verpflichtet sind, sich an den ASD zu wenden.

Die MitarbeiterInnen des ASD befinden sich somit stärker als bisher in einer beratenden Rolle gegenüber den Fachkräften in Einrichtungen und Diensten.

Insofern überrascht es nicht, dass es bei 89% der ASD zu zusätzlichen Aufgaben und eine wachsende Arbeitsbelastung durch die Einführung des § 8a SGB VIII kam. Verunsichernd und damit auch belastend ist, dass die Meldungen von Fachkräften erfolgen, von denen zumindest ein großer Teil sehr viel häufiger direkten Kontakt mit den Kindern hat als die MitarbeiterInnen der Bezirkssozialarbeit. Die ASD-MitarbeiterInnen müssen sich also in unsicheren Entscheidungssituatio-

nen gegenüber einer Einschätzung anderer Fachkräfte positionieren. Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen an die Absicherung der jeweiligen Entscheidung durch den ASD.

In Fällen von vermuteten Kindeswohlgefährdungen bleibt zudem ein hoher Anteil von Unsicherheit darüber, ob tatsächlich die richtige Entscheidung getroffen wurde. Solche unsicheren Entscheidungssituationen werden als sehr belastend erlebt. Ebenfalls belastend dürfte sich die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit auswirken, die Fälle der Kindeswohlgefährdung in der öffentlichen Diskussion erhalten haben. Die Fachkräfte müssen mit dem Risiko leben, dass die Qualität ihrer Arbeit öffentlich diskutiert wird.

### Arbeitsbedingungen

Der ASD ist in seiner täglichen Arbeit auch mit den Folgen gesellschaftlichen Wandels konfrontiert und deshalb kann es nicht verwundern, dass gerade der ASD zu den Organisationen gehört, bei denen es sehr häufig zu Veränderungen kommt.

Eine Vielzahl dieser Veränderungen sind notwendige Anpassungen an geänderte Bedingungen für die Arbeit des ASD. Die organisatorischen Veränderungen erhöhen somit die Möglichkeiten, den Aufgaben gerecht zu werden, und können deshalb als sinnvoll erlebt werden. Damit würden sie zur Entlastung der Arbeitssituation beitragen. Andererseits kann man zeigen, dass eine Vielzahl von Veränderungen der letzten Jahre weniger eine Reaktion auf die gewandelten Bedarfslagen der Adressaten als vielmehr Ausdruck eines veränderten Sozialstaatsverständnisses waren.

Es ist zu vermuten, dass ein Teil dieser Veränderungen eher als Belastung wirkt. In über der Hälfte der ASD haben die in den letzten zehn Jahren vorgenommenen organisatorischen Veränderungen auch zu stärker belastenden Arbeitsbedingungen geführt. In Westdeutschland ist die Zustimmung zu dieser Aussage signifikant höher. Vermutlich sind die Veränderungen mit neuen Regeln oder Vorschriften einhergegangen, wie z.B. der Einführung

neuer Dokumentationssysteme oder neuer Aufgaben (zum Teil auch auf veränderter gesetzlicher Basis), die als zusätzliche Belastung und nicht als eine Arbeitserleichterung wahrgenommen werden.

### Job-Enlargement ohne Job-Enrichment

In den letzten Jahren kam es bundesweit zu einer Mehrung der Aufgaben, die von ASD-MitarbeiterInnen bewältigt werden müssen. Es wurden aufwändigere Dokumentationssysteme installiert, Schreibdienste abgeschafft, Aufgaben aus Spezialdiensten in den ASD verlagert, in einigen Kommunen wurde auch die Budgetverantwortung auf die Ebene der Bezirkssozialarbeit delegiert und in vielen Jugendämtern wurden aus Gründen der Steuerungsoptimierung Formen der Selbst- und Fremdevaluation eingeführt sowie eine größere Zuarbeit zur Jugendhilfeplanung erwartet. Es hat also ein deutliches Job-Enlargement stattgefunden. Aus der Arbeitsforschung ist bekannt, dass ein Job-Enlargement nur dann nicht in negativen Stress mündet, wenn damit auch eine Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen verbunden sind, also ein Job-Enrichment

stattfindet. Für ein Job-Enrichment lassen sich jedoch keine empirischen Hinweise finden.

### Auswirkungen hoher Arbeitsbelastung

Arbeitsbelastungen bzw. Arbeitsüberlastungen wirken sich einerseits unmittelbar negativ auf die MitarbeiterInnen aus. Die Arbeitsleistung, die Zusammenarbeit unter den KollegInnen und die Arbeitsmotivation sinken, die Gesundheit wird belastet. Andererseits kann eine hohe Arbeitsbelastung auch Prozesse der Organisationsentwicklung in Gang setzen, die dazu beitragen, dass die Arbeitsmenge besser bewältigt werden kann und die Arbeitsbelastung verringert wird. Wie ist wirkt sich die hohe Arbeitbelastung im ASD nun tatsächlich aus?

- In sechs von zehn ASD bleibt Arbeit unerledigt liegen. Dieses Ergebnis ist aus fachlicher und rechtlicher Sicht sowie aus der Perspektive der Garantspflicht beunruhigend. Aus fachlichen Gründen deshalb, weil ein Anstieg unerledigter Aufgaben in der Regel auch bedeutet, dass Familien im ASD nicht den Ansprechpartner finden, den sie

#### Literatur:

**BKK-BUNDESVERBAND (2005) (HRSG.)**

*BKK-Gesundheitsreport 2005. Krankheitsentwicklungen – Blickpunkt: Psychische Gesundheit. Eigenverlag (verfügbar unter [www.bkk.de](http://www.bkk.de)).*

**BKK-BUNDESVERBAND (2003) (HRSG.)**

*BKK-Gesundheitsreport 2003. Gesundheit und Arbeitswelt. Eigenverlag (verfügbar unter [www.bkk.de](http://www.bkk.de)).*

**BLÜML, HERBERT (2006)**

*Wie können längerfristige Überlastungen von ASD-Kräften entstehen, wie zeigen sie sich und wie lassen sie sich vermeiden? IN: Kindler, Heinz u. a. (Hrsg.). Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München, 124,1-6.*

**GISSEL-PALKOVICH, INGRID (2007)**

*Der Allgemeine Soziale Dienst an seinen Leistungsgrenzen. Rahmenbedingungen und Fachlichkeit – zunehmend eine Paradoxie? IN: Sozialmagazin, 32 Jg., Heft 9, S. 12-23.*

**LEIGH, SARAH, MILLER, CHRIS (2004)**

*Is the Third Way the Best Way? Social Work Intervention with Children and Families. IN: Journal of Social Work, 4. Jg., Heft 3, S. 245-267.*

**PLUTO, LIANE U.A. (2007)**

*Kinder und Jugendhilfe im Wandel. Eine empirische Strukturanalyse. München.*

**SECKINGER, MIKE U.A. (2008)**

*Arbeitsituation und Personalbemessung im ASD. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung. München ([www.dji.de/jhsw](http://www.dji.de/jhsw) vom 10.08.08).*

**WERNER, HEINZ-HERMANN (2006)**

*Worin besteht die Aufgabenstellung des ASD bei Kindeswohlgefährdungen aus dienst- und arbeitsrechtlicher Sicht? IN: Kindler, Heinz u. a. (Hrsg.): Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München, 33, 1-4.*

suchen. Die Familien müssen lange Wartezeiten hinnehmen. Es vergehen zum Teil 16 Wochen, bis nach einem Hilfeplanentscheid eine Hilfe beginnt (Pluto/Gragert/van Santen/Seckinger 2007, S. 409).

- Bei 40% der ASD steigt die Anzahl der Krankheitstage aufgrund der Arbeitsbelastung an. Damit wächst die Arbeitsbelastung für die, die noch nicht krank sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie erkranken, steigt ebenso wie die Menge unerledigter Arbeit. Kommt es also nicht zu einer grundsätzlichen Verbesserung der Arbeitssituation, dann entsteht ein Kreislauf zunehmender Arbeitbelastung mit all seinen negativen Folgen.
- Etwas über ein Viertel der ASD-Leitungen sieht in der hohen Arbeitsbelastung die Ursache für einen Anstieg der Fehlerquote. Mit anderen Worten: Die Arbeitsbedingungen sind inzwischen so, dass auch die Leitung davon ausgeht, dass der eigentliche Arbeitsauftrag nicht erfüllt werden kann.

- Bei einem Fünftel der ASD gibt es aufgrund der hohen Arbeitsbelastung eine erhöhte Fluktuation. Angesichts der Schwierigkeiten, für Stellen im ASD geeignete BewerberInnen zu finden, ist jede MitarbeiterIn, die den ASD verlässt, ein zusätzlicher Stressfaktor für die verbleibenden Fachkräfte.

### Strategien

Viele der verantwortlichen Personen und Stellen bleiben angesichts dieser Entwicklung nicht tatenlos. Die wichtigste Strategie, die negativen Auswirkungen der hohen Arbeitsbelastungen zu reduzieren, wird in einer Stärkung der MitarbeiterInnen im ASD gesehen. Dieser Ansatz, der Weiterqualifizierung und Supervision sowie eine Verbesserung von Teamstrukturen beinhaltet, ist sicherlich notwendig, wird jedoch angesichts der Arbeitssituation im ASD nicht ausreichen. Ein Drittel der ASD versucht, Entlastung durch eine interne Umstrukturierung zu erreichen. Hierzu gehört auch die Verlagerung von

Arbeiten aus dem ASD in Spezialdienste oder zu Angeboten freier Träger. Ein Viertel schafft neue Stellen oder versucht dies zumindest, um so den Arbeitsdruck zu verringern. Dramatisch ist die Situation in den Jugendamtsbezirken, in denen die Leitung Qualitätsverminderung als Entlastungsstrategie angibt. Sie sind damit in keiner besseren Situation als das gute Drittel, das keine Möglichkeiten für eine Entlastung sieht, obwohl diese erforderlich wäre.

### Handlungsbedarf

Die Ergebnisse der Online-Befragung bei Jugendämtern zeigen eindeutig, dass es einen dringenden Handlungsbedarf bei den sozialen Diensten der Jugendämter bzw. den ASD gibt: Das Verhältnis von Aufgaben und Ressourcen ist in den meisten Regionen aus dem Gleichgewicht geraten. Soziale Dienste können so aus strukturellen Gründen die ihnen zugeschriebenen Aufgaben nicht mehr oder nur noch unvollständig erfüllen.

Anzeigen

 terre des  
hommes  
Hilfe für Kinder in Not



# Wasser ist Leben

Gewässer weltweit sind bedroht durch ungehemmte Ausbeutung und Verschmutzung. Die Anrainer verlieren ihre Existenzgrundlage, Kinder ihre Lebensperspektiven.

Um Armut zu verhindern, setzt sich terre des hommes für den Schutz der Umwelt ein. Helfen Sie uns dabei – mit Ihrer Spende!

[www.tdh.de](http://www.tdh.de)