



EMPFEHLUNGEN

der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
(KOKES)

ZUR ORGANISATION VON BERUFSBEISTANDSCHAFTEN

18. Juni 2021

(die Empfehlungen wurden ausgearbeitet unter Mitwirkung der Sozialdirektorenkonferenz SODK, des Schweizerischen Gemeindeverbands SGV und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen SVBB)

HERAUSGEBERIN Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES)
BESCHLUSS Genehmigt am 18. Juni 2021 vom Vorstand der KOKES
REDAKTION Generalsekretariat KOKES
GESTALTUNG Mesch Web Consulting & Design GmbH, Luzern
DRUCK Triner AG, Media + Print, Schwyz
BEZUGSADRESSE KOKES Generalsekretariat, Werftrasse 1, 6002 Luzern
E-MAIL info@kokes.ch
WEBSITE www.kokes.ch
COPYRIGHT © KOKES, August 2021

Die Empfehlungen sind als DOWNLOAD verfügbar unter:

- <https://www.kokes.ch/de/dokumentation/empfehlungen/berufsbeistandschaften>

EMPFEHLUNGEN

der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
(KOKES)

ZUR ORGANISATION VON BERUFSBEISTANDSCHAFTEN

18. Juni 2021

(die Empfehlungen wurden ausgearbeitet unter Mitwirkung der Sozialdirektorenkonferenz SODK, des Schweizerischen Gemeindeverbands SGV und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen SVBB)



1	Einleitung	6
1.1	Ausgangslage	6
1.2	Zielsetzung der Empfehlungen	6
1.3	Qualität in der Mandatsführung	7
1.4	Rahmenbedingungen der Mandatsführung	7
1.5	Gesetzliche Grundlagen	9
2	Aufgaben	11
2.1	Übersicht	11
2.2	Kernaufgaben Führung und Management	11
2.3	Kernaufgaben Qualitäts- und Wissensmanagement	12
2.4	Kernaufgaben Mandatsführung	13
2.4.1	Kinderschutz	14
2.4.2	Erwachsenenschutz	15
2.5	Kernaufgaben Administration/Buchhaltung	16
2.6	Kernaufgaben Rechtsdienst	17
3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	18
3.1	Fachliches Profil	18
3.1.1	Profil Leitung Berufsbeistandschaft	18
3.1.2	Profil Qualitäts- und Wissensmanagement	19
3.1.3	Profil Berufsbeistandsperson	19
3.1.4	Profil Administration/Buchhaltung	20
3.1.5	Profil Rechtsdienstmitarbeitende	21
3.2	Fachunterstützung und Personalentwicklung	21
3.2.1	Interne/externe Fachunterstützung	21
3.2.2	Fallbesprechungen im Team/Intervision	21
3.2.3	Supervision	22
3.2.4	Weiterbildung	22
3.2.5	Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden	23
3.2.6	Praktikumsplätze	23
4	Organisation der Berufsbeistandschaft	23
4.1	Mengengerüst	23
4.1.1	Vorbemerkungen	23
4.1.2	Genereller Standard	24
4.1.3	Abweichung vom Standard	25
4.2	Empfohlenes Grundmodell	25
4.3	Denkbare Modelle mit Zusatzaufgaben	27
4.4	Nicht empfohlenes Modell	28
4.5	Interne Zusammenarbeit	28
4.5.1	Pool-Lösung	29
4.5.2	Arbeits-Tandem	29
4.5.3	Mischform	29

5	RESSOURCEN	30
5.1	Vorbemerkungen	30
5.2	Berechnungsgrundlagen	31
5.3	Führung und Management	32
5.4	Qualitäts- und Wissensmanagement	32
5.5	Mandatsführung	33
5.5.1	Erwachsenenschutz	33
5.5.2	Kinderschutz	34
5.6	Administrative Entlastung	34
5.6.1	Erwachsenenschutz	34
5.6.2	Kinderschutz	35
5.7	Rechtsdienst	35
6	ZUSAMMENARBEIT	35
6.1	Vorbemerkungen	35
6.2	Zusammenarbeit mit der KESB	35
6.2.1	Generelle Ausführungen	35
6.2.2	Installation von Qualitätszirkeln	36
6.2.3	Umgang mit Beschwerden (Art. 419 ZGB)	36
6.3	Zusammenarbeit mit der administrativen Aufsichtsbehörde	37



ZUSAMMENFASSUNG

Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) hat Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften verfasst. Die Empfehlungen wurden in Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektor/innen (SODK), dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB) erarbeitet.

Die Empfehlungen haben zum **Ziel**, die Unterstützung für schutzbedürftige Personen zu verbessern, indem die Arbeitsbedingungen für Berufsbeistandspersonen optimiert werden. Die Empfehlungen dienen den politisch Verantwortlichen als Orientierungsrahmen und unterstützen die Kantone und Gemeinden bei der Überprüfung und strukturellen Weiterentwicklung der Berufsbeistandschaften. Formuliert wird ein **Soll-Zustand**, der innerhalb der nächsten **10–15 Jahre** in sämtlichen Regionen der Schweiz anvisiert werden soll.

In den Empfehlungen werden die Rahmenbedingungen der Berufsbeistandschaften beschrieben und fachliche Standards abgeleitet. Die wichtigsten Empfehlungen sind nachstehend im Überblick aufgeführt:

Die KOKES empfiehlt den Kantonen und Gemeinden insbesondere:

- Die strukturelle **Organisation von Berufsbeistandschaften zu überprüfen** und gegebenenfalls anzupassen, um den gesteigerten gesellschaftlichen, fachlichen und gesetzlichen Anforderungen Rechnung zu tragen.
- **Vorgelagerte Dienstleistungen** (wie Mütter-/Väterberatung, Kinder- und Jugendberatung, Schulsozialarbeit, persönliche Sozialhilfe nach Sozialhilfegesetz, freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltungen, Treuhandsdienste der Pro-Werke oder andere freiwillige Beratungsstellen) anzubieten und mit den nötigen Ressourcen auszustatten, damit die Berufsbeistandschaften entlastet werden können.
- Um den Ansprüchen einer professionellen Mandatsführung gerecht zu werden, wird eine **Mindestgrösse von 10–14 Mitarbeitenden** empfohlen (5–6 Beistandspersonen, 2–5 Sachbearbeitende, je 1 Person für Leitung, Stabsstelle Qualitäts-/Wissensmanagement und Rechtsdienst).
- Zur Unterstützung der Arbeit der Berufsbeistandspersonen sind eine Leitung, eine Stabsstelle für das **Qualitäts-/Wissensmanagement**, administrative Unterstützung sowie ein interner oder externer **Rechtsdienst** unabdingbar.
- Beim **fachlichen Profil** ist die Gesamtheit der Fachkompetenzen aller Mitarbeitenden zentral. Für die einzelnen Funktionen werden folgende fachlichen Profile empfohlen:
 - *Leitung*: Abschluss auf Tertiärstufe in Sozialer Arbeit und/oder Recht mit Zusatzqualifikation und/oder langjähriger Erfahrung im Management-/Führungsbereich, Erfahrung in der praktischen Mandatsführung ist von Vorteil.
 - *Stabsstelle Qualitäts-/Wissensmanagement*: Erfahrung als Berufsbeistandsperson, gekoppelt mit einer Weiterbildung im Qualitätsmanagement.
 - *Berufsbeistandsperson*: Abschluss auf Tertiärstufe in Sozialer Arbeit mit guten Rechtskenntnissen, teamergänzend sind weitere Abschlüsse denkbar.

- *Administration/Buchhaltung*: Abschluss auf Stufe EFZ im kaufmännischen Bereich mit Weiterbildung in Buchhaltung und/oder Sozialversicherung.
- *Rechtsdienst*: Abschluss auf Tertiärstufe (lic. iur./Master/Bachelor/Rechtswissenschaften HF, Rechtsagent) sowie Erfahrung in Zivilrecht, Sozialversicherungs- und Sozialhilferecht, Vermögensverwaltungsrecht, allgemeines Verwaltungsrecht und/oder (Jugend-)Strafrecht.
- Das **Einzugsgebiet** der Berufsbeistandschaft ist idealerweise identisch mit dem Einzugsgebiet der KESB.
- Als Grundmodell wird eine **spezialisierte Organisation** entweder für Mandatsführung im Kinderschutz oder Mandatsführung im Erwachsenenschutz empfohlen. Die Trennung der Aufgaben bedeutet nicht zwingend eine eigenständige Organisation, zentral ist die Spezialisierung der einzelnen Beistandsperson auf Kinderschutz oder Erwachsenenschutz. Für den Bereich der jungen Erwachsenen (18–25 Jahre) ist eine Durchlässigkeit vorzusehen.
- Bietet eine Berufsbeistandschaft neben der Mandatsführung auch Abklärungen oder freiwillige Unterstützungsleistungen an, sind **Konzepte zur Rollenklärung** nötig und die **Schnittstellen zu den Sozialdiensten** sind sicherzustellen. Nicht empfohlen wird die Fallführung von Sozialhilfe und Mandatsführung durch die gleiche Person.
- Folgende **Ressourcen** werden bei der Mindestgrösse von 10–14 Personen empfohlen:
 - spezialisierte Organisation für Mandatsführung im Erwachsenenschutz:
 - *Leitung*: 40 Stellenprozent zuzüglich 4 Stellenprozent pro Mitarbeiter/in;
 - *Qualitäts-/Wissensmanagement*: 30–40 Stellenprozent;
 - *Beistandspersonen*: 400–500 Stellenprozent, wobei maximal 60 aktuelle Mandate (Stichtag) pro 100 Stellenprozent und maximal 70 bearbeitete Mandate pro 100 Stellenprozent pro Jahr*;
 - *Administration/Buchhaltung*: 400–500 Stellenprozent (100 Stellenprozent pro 100 Stellenprozent Beistandsperson);
 - *Rechtsdienst*: 30–40 Stellenprozent (intern oder extern).
 - spezialisierte Organisation für Mandatsführung im Kinderschutz:
 - *Leitung*: 40 Stellenprozent zuzüglich 4 Stellenprozent pro Mitarbeiter/in;
 - *Qualitäts-/Wissensmanagement*: 30–40 Stellenprozent;
 - *Beistandspersonen*: 400–500 Stellenprozent, wobei maximal 50 aktuelle Mandate (Stichtag) pro 100 Stellenprozent und maximal 60 bearbeitete Mandate pro 100 Stellenprozent pro Jahr*;
 - *Administration/Buchhaltung*: 60–100 Stellenprozent (15–20 Stellenprozent pro 100 Stellenprozent Beistandsperson);
 - *Rechtsdienst*: 30–40 Stellenprozent (intern oder extern).
- * Diese Fallzahlen setzen voraus, dass die Berufsbeistandschaften nur komplexe Fälle führen (und einfache Fälle an private Beistandspersonen übertragen werden). Wenn die Berufsbeistandschaften auch «einfache» Fälle führen, verändert sich die Fallzahl.
- Für die gute Zusammenarbeit zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft werden regelmässige **Qualitätszirkel** empfohlen. Der gegenseitige Austausch erfolgt auf gleicher Augenhöhe und idealerweise unter wechselseitiger Leitung.

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE

Im Hinblick auf das Inkrafttreten des revidierten Erwachsenenschutzrechts per 1.1.2013 formulierte die damalige Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden (VBK, heute KOKES) im Jahr 2008 Empfehlungen zur **Organisation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB)** als Fachbehörde¹. Die Kantone berücksichtigten beim Aufbau der neuen Behördenorganisation diese Empfehlungen weitgehend, teilweise mit kantonsspezifischen Abweichungen. Der Aufbau und die Konsolidierung der KESB als Fachbehörde nach den ersten sieben Betriebsjahren ist erfolgreich abgeschlossen.

Der Vorstand der KOKES hat im Herbst 2019 entschieden, in analoger Form Empfehlungen für die **Organisation von Berufsbeistandschaften** zu erarbeiten und damit die Kantone auch bei der Umsetzung der Mandatsführung zu unterstützen. Die Berufsbeistandschaften sind in der Regel als eigenständige Organisationen (z.B. Mandatszentren, Kinder- und Jugendhilfezentren) oder als polyvalente Sozialdienste kommunal, interkommunal oder kantonal organisiert.

Die vorliegenden Empfehlungen wurden von der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) in Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK), dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB) erarbeitet. Von September bis Dezember 2020 wurde ein formelles Vernehmlassungsverfahren durchgeführt. Neben den an der Erarbeitung beteiligten Organisationen haben sich 25 Kantone, 4 SVBB-Regionalgruppen, 12 Berufsbeistandschaften, der Städteverband und weitere Organisationen beteiligt. Zudem fand ein Workshop mit 20 Leitungspersonen von Berufsbeistandschaften statt. Die Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens und des Workshops sind in die Überarbeitung der Empfehlungen eingeflossen.

Die vorliegenden Empfehlungen wurden vom Vorstand der KOKES am 18. Juni 2021 verabschiedet.

1.2 ZIELSETZUNG DER EMPFEHLUNGEN

Die vorliegenden Empfehlungen liefern Grundlagen für die Weiterentwicklung der Organisation von Berufsbeistandschaften, damit den gesteigerten Anforderungen an die Mandatsführung (siehe dazu Ziff. 1.4) Rechnung getragen werden kann. Formuliert wird ein **Soll-Zustand**, der innerhalb der nächsten **10–15 Jahre** in sämtlichen Regionen der Schweiz anvisiert werden soll. Damit können mit einer zeitgemässen Organisation die Arbeitsbedingungen für Berufsbeistandspersonen attraktiver gestaltet und so dem Fachkräftemangel begegnet werden.

¹ Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde (Analyse und Modellvorschläge), Empfehlungen der Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden (VBK), in ZVW 2008, S. 63 ff.

Die zuständigen Trägerschaften (Kantone, Gemeinden, Zweckverbände etc.) sind eingeladen, die aus den gewonnenen Erkenntnissen der Empfehlungen nötigen politischen Schlüsse zu ziehen. Mittels einer **Meilensteinplanung** mit den zu realisierenden Prozessschritten können die den regionalen und kantonalen Gegebenheiten am besten Rechnung tragenden Lösungen zu gegebener Zeit und entsprechend den finanziellen und strukturellen Möglichkeiten realisiert werden.

Nicht Gegenstand der vorliegenden Empfehlungen sind Ausführungen zu Fachbeistandspersonen (z.B. Mitarbeitende von Pro-Werken, private Anbieter) und zu den privaten Beistandspersonen (z.B. Angehörige). Dazu wird die KOKES gegebenenfalls separate Empfehlungen erarbeiten.

1.3 QUALITÄT IN DER MANDATSFÜHRUNG

Um die gesetzlich formulierten Zielsetzungen der Mandatsführung (siehe dazu Ziff. 1.5) zu erreichen und die schutzbedürftigen Personen mit nachhaltiger Wirkung begleiten, unterstützen und vertreten zu können, werden hohe Anforderungen an eine qualitativ hochstehende Arbeit gestellt. Die vorliegenden Empfehlungen formulieren Grundlagen, wie dieser Qualitätsanspruch umgesetzt und sichergestellt werden kann.

Neben Anforderungen an die **Aus- und Weiterbildung** (z.B. CAS Mandatsführung im Kinderschutz oder CAS Mandatsführung im Erwachsenenschutz) sind **Berufsstandards** (z.B. in Bezug auf Dossierführung, methodisches Vorgehen bei der Planung und Umsetzung, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Einbezug der betroffenen Personen zur Wahrung der Selbstbestimmung und der Aufbau einer Beziehung des Vertrauens) sowie **strukturelle Rahmenbedingungen** (z.B. Organisation der Berufsbeistandschaft, Zusammenarbeit im Hilfssystem) zu beachten.

1.4 RAHMENBEDINGUNGEN DER MANDATSFÜHRUNG

Die Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz ist eine **staatlich verordnete Tätigkeit**, die dem konkreten oder abstrakten individuellen Schutz Hilfsbedürftiger dient. Sie findet ihre Grundlage im Recht und unterliegt dem Gebot der Verhältnismässigkeit (Art. 5 und 36 BV) und der Subsidiarität (Art. 5a BV und Art. 389 ZGB).

Behördliche Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen, insbesondere Beistandschaften, werden erst dann verfügt, wenn die eigene Vorsorge, die gesetzlichen Vertretungsrechte von Angehörigen oder die **vorgelagerten Dienste** (wie Mütter-/Väterberatung, Kinder- und Jugendberatung, Schulsozialarbeit, persönliche Sozialhilfe nach Sozialhilfegesetz, freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung, Treuhanddienste der Pro-Werke oder andere freiwillige Beratungsstellen) den schutzbedürftigen Kindern und ihren Eltern sowie den erwachsenen Personen nicht ausreichende Hilfe oder Unterstützung bieten können. Mit dem Bereitstellen oder Unterstützen dieser vorgelagerten Angebote durch Kanton und Gemeinden können Berufsbeistandschaften massgeblich entlastet werden.

Die Garantie der persönlichen Freiheit, die Wahrung der Menschenwürde und die Förderung der Selbstbestimmung bilden grundlegende Prinzipien im Rahmen der staatlich angeordneten Schutzmassnahmen. Die Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz ist von mehreren **Interessengegensätzen und Spannungsfeldern** geprägt:

- Die staatliche Hilfe dient dem **Wohl** und den Interessen der schutzbedürftigen Person (Art. 12 BV), greift aber gleichzeitig in ihre persönliche Freiheit (Art. 10 BV) und Privatsphäre (Art. 13 BV) sowie je nach Massnahme auch in ihre Handlungsfähigkeit (Art. 13 ZGB) ein.
- **Schutz** bedeutet damit nicht nur Abwehr von Gefährdungen und Geltendmachung von Ansprüchen gegenüber Dritten, er kann auch Zwang gegenüber der betreuten Person implizieren (insbesondere fürsorgliche Unterbringung oder Fremdplatzierung, Verweigerung des freien Zugangs zu den Geldmitteln). Das Mass an gerechtfertigtem Eingriff in die Persönlichkeitssphäre der betreuten Person bestimmt sich nach dem Grad des Schwächezustandes und der sich daraus ergebenden Schutzbedürftigkeit. Das Mass möglicher Selbstbestimmung bestimmt sich an der Informiertheit der betreuten Person und deren psychologischer Entscheidungskraft.
- Das zentrale Ziel im **Erwachsenenschutz** ist eine möglichst selbständige Lebensführung der betroffenen Person sowie die Linderung respektive Verhütung der Verschlimmerung des Schwächezustandes der betroffenen Person und die damit verbundene Unterstützung durch die Beistandsperson². Dabei sind die Wünsche der betroffenen Person, ihr eigener Wille und ihre Präferenzen in der Lebensgestaltung, wenn immer möglich, zu beachten und zu respektieren.
- Erforderlich für das Gelingen der Arbeit der Beistandsperson ist der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zur betreuten Person, die im Spannungsfeld zwischen Achtung der Selbstbestimmung der Person und notwendiger Intervention steht. Je nach Schwächezustand (z.B. bei unbehandelten psychischen Störungen) ist der Aufbau einer Arbeitsbeziehung nur erschwert möglich, was eine besondere Herausforderung darstellt und entsprechende methodische Kompetenzen in der Erfüllung des behördlichen Auftrages erfordert.
- Bei Gefährdung des Wohls der betroffenen Person hat die Beistandsperson einzuschreiten. Die Interessenwahrung der betreuten Person ist oberstes Gebot; neben subjektiven Interessen werden auch objektive Interessen berücksichtigt.
- Im **Kinderschutz** ist die Aufgabe der Mandatsführung darauf ausgerichtet, Dritte vor entwicklungsgefährdenden Einflüssen auf das Kind abzuhalten und dem Kind Bedingungen zu schaffen, die dessen Wohl sicherstellen. Die Arbeit mit den Eltern und dem betreffenden Kind bedingt ein vertrauensvolles Miteinander, was durch hoheitliche Eingriffe (Weisungen, Besuchsrechtsregelungen etc.) in Frage gestellt sein kann. Fremdbestimmung, Eingriff in die elterliche Sorge und Förderung der eigenen Kompetenzen der Eltern und/oder des Kindes stehen daher in einem steten Spannungsverhältnis.
- Bei Gefährdung des Kindeswohls hat die Beistandsperson einzuschreiten. Allerdings sind viele Kinder durch ihre Lebenssituation (zerstrittene oder überforderte Eltern) nicht nur gefährdet, sondern in ihrem Wohlergehen offensichtlich beeinträchtigt, ohne dass sich verhältnismässige Alternativen anbieten. In diesen Situationen ist zwischen Aufrechterhaltung einer familiären

Verankerung und dem absoluten Schutz des Kindes vor schädlichen Einwirkungen abzuwägen.

- Die Mandatsführung ist überdies geprägt vom Spannungsfeld zwischen **Empowerment** und Schutz, zwischen **Selbstbestimmung** und Fremdbestimmung. Dem Einbezug der betroffenen Person ist auch bei fremdbestimmtem Handeln grosses Gewicht zu geben. Ob in einer konkreten Situation die Beistandsperson vertretungsweise handelt oder ob sie versucht, das Kind, seine Eltern oder die betroffene Person zu befähigen, selbst zu handeln, ist nicht nur von zeitlichen Ressourcen abhängig, sondern auch mit einer Risikoeinschätzung und der damit einhergehenden Ungewissheit verbunden. Die betreuten Personen bedürfen zwar Unterstützung, sie sollen aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten trotz Beistandschaft handeln können.
- Die KESB und die Beistandspersonen haben **unterschiedliche Rollen**, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Während die KESB für die massgeschneiderte Errichtung und Aufsicht über die Führung der Massnahme verantwortlich ist, liegt die Verantwortung für eine sorgfältige Mandatsführung nach den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen bei den einzelnen Beistandspersonen und über die Arbeitsorganisation bei den jeweiligen Trägerschaften. In der operativen Umsetzung der Mandatsführung stellen sich teilweise heikle Abgrenzungsfragen bezüglich konkreter Intervention der KESB im Rahmen der Aufsicht und der Selbstständigkeit in der Mandatsführung durch die Beistandsperson.

Diese Spannungsfelder haben sich in den letzten Jahren durch die gesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere was den Eingriff in persönliche Rechte betrifft, noch akzentuiert. Damit die Mandatsführung im Interesse und zum Nutzen der betroffenen Person erbracht werden kann, sind sowohl qualifizierte **Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen**, wie auch **institutionelle Rahmenbedingungen** erforderlich, die eine individuell auf die betroffene Person mit ihrem Schwächezustand fokussierte Arbeit ermöglichen, wie es das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht fordert.

1.5

GESETZLICHE GRUNDLAGEN

Das **Zivilgesetzbuch** (ZGB) normiert die Voraussetzungen und Aufgaben der Beistandsperson in den Art. 400 ff. ZGB. Zentrale Artikel sind:

Art. 400 – Ernennung – Allgemeine Voraussetzungen

¹ Die Erwachsenenschutzbehörde ernennt als Beistand oder Beiständin eine natürliche Person, die für die vorgesehenen Aufgaben persönlich und fachlich geeignet ist, die dafür erforderliche Zeit einsetzen kann und die Aufgaben selber wahrnimmt. Bei besonderen Umständen können mehrere Personen ernannt werden.

²

³ Die Erwachsenenschutzbehörde sorgt dafür, dass der Beistand oder die Beiständin die erforderliche Instruktion, Beratung und Unterstützung erhält.

Art. 405 – Übernahme des Amtes

¹ Der Beistand oder die Beiständin verschafft sich die zur Erfüllung der Aufgaben nötigen Kenntnisse und nimmt persönlich mit der betroffenen Person Kontakt auf.

²⁻⁴

Art. 406 – Verhältnis zur betroffenen Person

- ¹ *Der Beistand oder die Beiständin erfüllt die Aufgaben im Interesse der betroffenen Person, nimmt, soweit tunlich, auf deren Meinung Rücksicht und achtet deren Willen, das Leben entsprechend ihren Fähigkeiten nach eigenen Wünschen und Vorstellungen zu gestalten.*
- ² *Der Beistand oder die Beiständin strebt danach, ein Vertrauensverhältnis mit der betroffenen Person aufzubauen und den Schwächezustand zu lindern oder eine Verschlimmerung zu verhüten.*

In der bundesrätlichen **Botschaft**³ wird zu diesen Artikeln u.a. Folgendes ausgeführt:

Die Eignung in persönlicher und fachlicher Hinsicht meint eine umfassende Eignung im Sinn von Sozial-, Selbst- und Fachkompetenz. Es können namentlich eine Privatperson, eine Fachperson eines privaten oder öffentlichen Sozialdienstes oder ein Berufsbeistand oder eine Berufsbeiständin ernannt werden. Die Bestimmung verzichtet bewusst auf eine Hierarchisierung der ohnehin nicht klar abgrenzbaren Gruppen verschiedener Mandatsträger oder Mandatsträgerinnen, denn entscheidende Voraussetzung für die Bestellung einer Person bildet stets ihre Eignung.

Die ausdrückliche Anforderung an die Person, die erforderliche Zeit für die jeweiligen Aufgaben einsetzen zu können, rechtfertigt sich, weil die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten allein nicht genügen, ein Mandat im wohlverstandenen Interesse der betroffenen Person auszuüben.

Der Beistand oder die Beiständin hat sich die zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben nötigen Kenntnisse zu verschaffen und persönlich mit der betroffenen Person Kontakt aufzunehmen. Darin kommt die grössere Gewichtung der persönlichen Betreuung im neuen Recht zum Ausdruck.

Die Interessen der betroffenen Person stehen im Zentrum aller Bemühungen.

Unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken ist ein Vertrauensverhältnis mit der betroffenen Person. Ob ein solches zustande kommt, hängt freilich nicht nur vom Beistand oder von der Beiständin und seinen bzw. ihren menschlichen und fachlichen Fähigkeiten ab, sondern auch von der betroffenen Person. Schliesslich hat der Beistand oder die Beiständin dazu beizutragen, den Schwächezustand zu lindern oder eine Verschlimmerung zu verhüten, sofern dies möglich ist.

Diese Leitlinien entsprechen den Grundsätzen moderner professioneller Sozialarbeit.

Mit diesen gesetzlichen Grundlagen überlässt der Bundesgesetzgeber die Organisation der Berufsbeistandschaften den Kantonen, was grossen Spielraum lässt, um den bestehenden, historisch gewachsenen Strukturen hinreichend Rechnung zu tragen.

2 AUFGABEN

2.1 ÜBERSICHT

Die Beistandsperson ist für die Umsetzung des von der KESB formell verfügten Auftrages zuständig und hat diesen Auftrag im Interesse und unter Wahrung der **grösstmöglichen Selbstbestimmung** der betroffenen Person auszuführen (Art. 406 ZGB). Bei den Mandaten im Kinderschutz manifestiert sich diese Beachtung der Selbstbestimmung einerseits im grösstmöglichen Einbezug der Eltern in die Mandatsführung und andererseits im Einbezug des urteilsfähigen Kindes (Art. 301 Abs. 2 ZGB).

Die Aufgaben, Kompetenzen und die Stellung im Erwachsenenschutz gegenüber der betreuten Person und im Kinderschutz gegenüber den Eltern und dem Kind definieren sich aus dem **massgeschneiderten Auftrag**. Im Rahmen der Mandatsführung hat die Beistandsperson je nach konkreter Fallkonstellation **unterschiedliche Rollen** im Helfersystem wahrzunehmen, wie Berater, Betreuerin, Erzieher, Begleiterin, Vermittler, Vertreterin, Ressourcenbeschaffer, Einkommens- und Vermögensverwalterin oder Case Manager. Die Beistandsperson übt in der Regel ihren Auftrag in Parallelkompetenz zur betreuten Person oder zu den Eltern aus. Bei einer teilweisen Einschränkung der Handlungsfähigkeit oder der elterlichen Sorge steht in den konkret eingeschränkten Aufgabenbereichen der Beistandsperson die Alleinkompetenz zu. Bevor die Beistandsperson vertretungsweise selbst handelt, hat sie die betreute Person respektive die Eltern oder das Kind zu befähigen, selber zu handeln.

Berufsbeistandspersonen stehen neben der **zivilrechtlichen** Mandatierung durch die KESB in einem **arbeitsrechtlichen** Verhältnis zu ihrem privat- oder öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber. Sie erfüllen ihre Tätigkeit im Rahmen einer Betriebsorganisation.

2.2 KERNAUFGABEN FÜHRUNG UND MANAGEMENT

Die Ausgestaltung und Wahrnehmung der Führung in einer Berufsbeistandschaft ist von grosser Bedeutung. Die Arbeit der Beistandspersonen bewegt sich in verschiedenen Spannungsfeldern und steht unter öffentlichkeitswirksamer gesellschaftlicher Beobachtung mit entsprechendem Legitimationsdruck. Die Komplexität der verschiedenen Aufgaben respektive die adäquate Interessenvertretung von hilfsbedürftigen Personen erfordert eine geplante und gut strukturierte Aufbau- und Ablauforganisation, kontinuierliche Entwicklung der Organisation und Koordination mit der KESB sowie den vorgelagerten Unterstützungsleistungen. Auch der Aufbau und der Betrieb eines internen Kontrollsystems gehört zu den Aufgaben der Leitung. Gut ausgebildete, motivierte Mitarbeitende sind zentrale Faktoren, damit eine qualitativ gute Leistungserbringung erfolgen kann. Fach- und Methodencoaching sind entscheidende Faktoren, dass Mitarbeitende sich für die Organisation entscheiden und auch bleiben. Mit guten Führungsstrukturen, stufengerecht je nach Grösse der Organisation, kann einer hohen Personalfuktuation massgeblich vorgebeugt werden. Je nach Trägerschaft hat die Führungsperson auch Aufgaben bezüglich der Trägerschaft zu übernehmen.

Die Kernaufgaben der Leitung einer Berufsbeistandschaft können in die Bereiche Strategie und Betriebsorganisation, Personalführung, Qualitätssicherung/-entwicklung und Zusammenarbeit/Kommunikation unterteilt werden:

- **Strategie und Betriebsorganisation**
 - Aufbau- und Ablauforganisation
 - Prozessmanagement (Datenschutzkonzepte etc.)
 - Betriebliches Finanzmanagement (Budgetierung etc.)
 - Organisationsentwicklung
 - Führen und Implementieren von diversen Projekten

- **Personalführung**
 - Rekrutierung, Anstellung und Kündigung des Personals
 - Personalförderung und -entwicklung
 - fachliche und methodische Unterstützung der Mitarbeitenden
 - Mitarbeitenden-Beurteilung

- **Qualitätssicherung und -entwicklung**
 - Leitung von Fallcoachings der Mitarbeitenden
 - Sicherstellung des Aufbaus und der Pflege eines Qualitätsmanagements (Prozessabläufe, Fachkonzepte etc.)
 - Sicherstellung des Wissensmanagements und der internen Wissensvermittlung
 - Sicherstellung der fachlichen (Weiter-)Entwicklung mittels interner (interdisziplinärer) Zusammenarbeit, Intervision, Supervision, Fort- und Weiterbildung sowie externem Erfahrungsaustausch
 - Controlling – Internes Kontrollsystem (IKS)

- **Zusammenarbeit und Kommunikation**
 - KESB (vgl. Ziff. 6.2)
 - Trägerschaft
 - Anspruchsgruppen und Zusammenarbeitspartner
 - Öffentlichkeit - Gesellschaft

2.3

KERNAUFGABEN QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT

Zur operativen Umsetzung der Qualitätssicherung und -entwicklung sind als Unterstützung für die Leitung der Berufsbeistandschaft die nachfolgenden Aufgabenbereiche massgebend.

Qualitätsmanagement umfasst alle Massnahmen zur Planung, Steuerung und Optimierung von Prozessen anhand vorgegebener Anforderungen. Das Ziel von Qualitätsmanagement ist es, die Qualität der Dienstleistung und damit die Umsetzung der Beistandschaften zu verbessern. Basierend auf der Erfassung und Definition der internen Prozesse werden Prozessoptimierung nicht durch grosse Veränderungen, sondern durch kleine, schrittweise und wiederholte Verbesserungen erreicht. Dazu sind klare Verantwortlichkeiten zu schaffen und entsprechende Aufgaben bestimmten Mitarbeitenden zuzuordnen.

Wissensmanagement auf der anderen Seite beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen inner-

halb der Organisation. Es gilt die Themen (beispielsweise Methodenentwicklung in der Sozialen Arbeit, Beziehungsgestaltung bei angeordneten Massnahmen oder die Rechtsentwicklung im Kindes- und Erwachsenenschutz) zu verfolgen, aufzubereiten und systematisch zu ordnen. Der Aufbau und die Pflege einer systematischen Wissens- erfassung sind für die Berufsbeistandschaften zentral, insbesondere für die Unter- stützung in der täglichen Arbeit, die Sicherung des Wissens bei Stellenwechsel und Einführung von neuen Mitarbeitenden.

- **Qualitätsmanagement**
 - Erarbeitung von Qualitätsstandards und Massnahmen zur Erreichung der Qualitätsziele
 - Erstellen von Prozessabläufen
 - Periodische Überprüfung der Prozessabläufe und Ergebnisse
 - Weiterentwicklung und Ausarbeitung von Optimierungsvorschlägen

- **Wissensmanagement**
 - Auswertung und Systematisierung von Fachliteratur
 - Beobachtung der Rechtsentwicklung (in Zusammenarbeit mit Rechtsdienst)
 - Erstellen von Unterlagen/Checklisten unter anderen zu
 - sozialarbeiterischen Themen (z.B. Handlungsplanung, Gesprächsführung mit dementen Personen/mit Kindern, Umgang mit Widerstand, Urteilsfähigkeit, Selbstbestimmung etc.)
 - fachspezifischen Themen (z.B. psychiatrische Krankheitsbilder, Entwicklungspsychologie des Kindes etc.)
 - rechtlichen Themen (z.B. Einkommens- und Vermögensverwaltung, Sozialversicherungen) und zur praktischen Umsetzung des in Gesetzen festgelegten Auftrags (z.B. ZPO, kantonale Ausführungsbestimmungen, VBVV)
 - administrativen Themen (Aktenführung, Archivierung, Datenbekanntgabe)
 - Organisation der internen Wissensvermittlung
 - Organisation von externem Erfahrungsaustausch

2.4

KERNAUFGABEN MANDATSFÜHRUNG

Die konkreten Aufgaben der Beistandspersonen ergeben sich aus dem **individuell verfügbaren Mandat** je betreute erwachsene oder minderjährige Person und umfassen Aufgaben aus dem Bereich der Personensorge/Erziehungsunterstützung und/oder der Vermögenssorge und/oder des Rechtsverkehrs mit den Kompetenzen der Begleitung und/oder Vertretung und/oder Mitwirkung. Die auf die individuellen Bedürfnisse massgeschneiderte Massnahme erfordert auch eine massgeschneiderte Mandatsführung. Die Achtung und Förderung der Selbstbestimmung, die Unterstützung der Eltern sowie der Einbezug des Kindes können nur im konkreten Kontakt zur betreuten Person, den Eltern oder dem Kind erreicht werden, was Zeit und Sorgfalt im Aufbau der Beziehung erfordert, damit das richtige Mass an Beratungs-, Unterstützungs- und Vertretungsleistungen gefunden werden kann.

Neben den individuellen Leistungen für die betreuten Personen und/oder die Eltern respektive das Kind ist die **Vernetzung** mit weiteren Leistungserbringern von grosser Bedeutung. Die Prämisse «ambulante Betreuung vor stationärer Betreuung» gilt auch in der Mandatsführung und erfordert zeitliche Ressourcen: Die Koordination eines Helfersystems mit ambulanter Betreuung (z.B. sozialpädagogische Familien-

begleitung, Spitex, Suchtberatung, etc.) ist für die Beistandsperson aufwändiger als eine stationäre Unterbringung.

Im Folgenden werden die Kernaufgaben der Mandatsführung im Kinderschutz und der Mandatsführung im Erwachsenenschutz aufgeführt.

2.4.1

Kinderschutz

- **Begleitung/Beratung/Betreuung**
 - Beratung und Begleitung der persönlichen Entwicklung von Kindern und Eltern in der Beziehung zu ihren Kindern
 - Beziehungsgestaltung und persönlicher Kontakt zu den Kindern und Eltern
 - Stärkung und Förderung der individuellen Ressourcen der Kinder und Eltern
 - Beratung, Unterstützung und Befähigung der Eltern in ihrer Erziehungskompetenz
 - Vermittlung bei innerfamiliären Konfliktsituationen (z.B. Besuchsrecht)
 - Sensibilisierung bei Formen der häuslichen Gewalt
 - Vermittlung von ambulanten und stationären Hilfsangeboten
 - Begleitung bei ausserfamiliären Platzierungen (Zielsetzungen, Standortgespräche etc.)
 - Beratung von Kindern und Jugendlichen und Eltern bei Schulschwierigkeiten
 - Beratung und Begleitung von Jugendlichen beim Übergang aus dem familiären Rahmen in die Selbstständigkeit und bei der Berufswahl respektive der Berufsintegration

- **Befähigung/Mitwirkung/Vertretung**
 - Sicherstellung der altersadäquaten Partizipation der Kinder und Jugendlichen
 - Unterstützung und Befähigung der Kinder zur selbstständigen Entscheidungsfindung und Durchsetzung ihrer Rechte
 - Begleitung und soweit notwendig Vertretung der Kinder gegenüber Dritten (z.B. Schule, Sozialversicherungen, Behörden etc.)
 - Begleitung und soweit notwendig Vertretung der Kinder bei der Aushandlung von Unterhaltsverträgen oder im Unterhaltsprozess
 - Geltendmachung von sozialversicherungsrechtlichen Ansprüchen des Kindes
 - Mitwirkung/Unterstützung der Eltern bei der Organisation von familienexterner Kinderbetreuung, unterstützenden schulischen Angeboten, Freizeitaktivitäten
 - Mitwirkung/Unterstützung der Eltern bei der Finanzierung von Angeboten, Kontakt zur Sozialhilfe
 - Vertretung des Kindes in speziellen Verfahren (Vaterschaft, Anfechtung Ehelichkeitsvermutung, erbrechtliche Ansprüche etc.)
 - Kindesvermögensverwaltung (Unterhalt und Vermögen)

- **Planung/Vernetzung/Zusammenarbeit**
 - Planung der Mandatsführung (Handlungsplan)
 - Kontrolle von vereinbarten Zielen und Erziehungsabmachungen mit dem Kind und den Eltern
 - Aufbau und Koordination Unterstützungsnetz, Klären der Rollen der verschiedenen Akteure
 - Zusammenarbeit mit der Schule, Schulsozialarbeit und Spezialstellen der Kinder- und Jugendhilfe (Elternberatung, KJPD etc.)
 - Einberufung von Helferkonferenzen oder eines Familienrates

- Zusammenarbeit mit weiteren Spezialstellen (Alimentenstellen, Sozialdienste der Gemeinden, Sozialversicherungsstellen etc.)
- Zusammenarbeit mit KESB (z.B. Antrag bei Änderung der Massnahme, Bericht erstatten)
- Interne Zusammenarbeit (z.B. Absprache mit Buchhaltung, Sachbearbeitung)
- **Administration/Dokumentation**
 - Aktenführung
 - Berichterstattung
 - Allenfalls Rechnungslegung

2.4.2

Erwachsenenschutz

- **Begleitung/Beratung/Betreuung**
 - Beziehungsgestaltung zur Klientschaft
 - Begleitung der schutzbedürftigen Person in allen zugeteilten Aufgabenbereichen
 - Stärkung und Förderung der individuellen Ressourcen
 - Unterstützung bei der Gestaltung von familiären/sozialen Beziehungen in Absprache mit der betroffenen Person
 - Unterstützung und Förderung der beruflichen und sozialen Integration, bei der Stellensuche, Arbeitsvermittlung und -begleitung
 - Nach Möglichkeit Unterstützung und Förderung des selbstständigen Wohnens und der Wohnkompetenz
 - Beratung bei gesundheitlichen Fragestellungen
 - Vermitteln und Initiieren von ambulanten und stationären Hilfsangeboten
- **Befähigung/Mitwirkung/Vertretung**
 - Stärkung und Förderung der selbstständigen Wahrnehmung von Rechten durch die betreute Person gegenüber Dritten
 - Befähigung zur grösstmöglichen Selbständigkeit (insb. junge Erwachsene)
 - Soweit notwendig Vertretung der betreuten Person gegenüber Dritten in verschiedenen Aufgabenbereichen (Wohnen / Gesundheit / Arbeit / Ausbildung / soziale Kontakte)
 - Prüfung und Unterstützung und wo notwendig Vertretung der betreuten Person bei der Geltendmachung von Rechtsansprüchen (z.B. Sozialhilfe, Sozialversicherungen etc.)
 - Verteidigung und Durchsetzung von Ansprüchen gegenüber Staat und Dritten
 - Unterstützung/Mitwirkung beim Abschluss von Verträgen, Vertretung soweit notwendig
 - Einkommens- und Vermögensverwaltung unter Berücksichtigung der Vorgaben der VBVV⁴
 - Schuldenbewirtschaftung/-sanierung
 - Sicherstellen des Versicherungsschutzes
 - Inventarisierung und Rechnungsführung
- **Planung/Vernetzung/Zusammenarbeit**
 - Planung der Mandatsführung (Handlungsplan)
 - Aufbau und Koordination des Unterstützungsnetzes

4 Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft (SR 211.223.11)

- Klärung der Rollen der verschiedenen Akteure
- Zusammenarbeit mit Spezialdiensten (Pro-Werke, Sozialdienste der Gemeinden, Therapeut/innen, Sozialversicherungsstellen etc.)
- Zusammenarbeit mit KESB (z.B. Antrag bei Änderung der Massnahme, Bericht erstatten)
- Interne Zusammenarbeit (z.B. Absprache mit Buchhaltung, Sachbearbeitung)
- Einbezug von Angehörigen
- **Administration/Dokumentation**
 - Aktenführung
 - Antragstellung an KESB betreffend zustimmungsbedürftige Geschäfte
 - Berichterstattung
 - Rechnungslegung

2.5

KERNAUFGABEN ADMINISTRATION/BUCHHALTUNG

Eine gut funktionierende Administration und Buchhaltung sind das Rückgrat jeder Berufsbeistandschaft. Als erste Anlaufstelle für externe Personen (Telefon, Empfang) ist die Administration die Visitenkarte für die ganze Organisation. Das Arbeitsgebiet der Administration umfasst einerseits organisationsbezogene und andererseits klientenbezogene Aufgaben. Die Mitarbeitenden der Administration entlasten die eingesetzten Beistandspersonen von administrativen Arbeiten und ermöglichen ihnen dadurch den Einsatz der Arbeitszeit für die Beziehungsarbeit mit den verbeiständeten Personen. Die Mitarbeitenden der Buchhaltung sichern durch standardisierte Abläufe und Kontrollen Ansprüche (z.B. Rückerstattungen KK etc.), tätigen Abklärungen (z.B. bei Banken), holen Auskünfte ein und führen die Buchhaltung mit allen dazu erforderlichen Aufgaben. Der Aufbau und die Pflege eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgabenabgrenzung zwischen Berufsbeistandsperson und Mitarbeitenden der Administration und Buchhaltung ist von zentraler Bedeutung. Eine externe Vergabe der Buchhaltungsaufgaben ist nicht zu empfehlen, da die Nähe und der permanente Austausch mit der mandatsführenden Person unabdingbar sind. Es besteht jedoch die Möglichkeit, gewisse Teilaufgaben (z.B. Erstellen der Steuererklärungen oder die Verwaltung von grossen Vermögenskomplexen) mittels Auftrags an Dritte zu vergeben. Je nach Organisation ist die Aufteilung der Arbeiten auf die Administration und die Buchhaltung unterschiedlich.

- **Administration**
 - Klient/innen-Empfang
 - Telefondienst für die gesamte Berufsbeistandschaft
 - Bearbeitung von Posteingang und Postausgang
 - Administrative Unterstützung der Berufsbeistandsperson (Falleröffnungen, delegierte administrative Arbeiten im Einzelfall)
 - Abklärungen mit Privat- und Sozialversicherungen und diesbezügliches Erfassen von Anträgen (EL, HE, Krankheitskostenrückerstattung etc.)
 - Mitarbeit Erstellen des Inventars
 - Vorbereitung Steuererklärungen, Ausfüllen einfacher Steuererklärungen und Einholen von Fristerstreckungen oder Stellen von Stundungs-/Erlassgesuchen
 - Aktualisierung der Datenbank, Geschäfts- und Fristenkontrolle, Archivierung
 - EDV-Support; Superuser Softwareunterstützung

- **Buchhaltung**
 - Führung der Buchhaltung (Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge)
 - Abwicklung des Zahlungsverkehrs
 - Krankenkostenabrechnungen
 - Rechnungsstellung und Überwachung der Debitoren
 - Überwachung von Leistungsansprüchen, finanzieller Liquidität und Zahlungsrückflüssen
 - Rechnungsstellungen gegenüber Sozialhilfe oder Dritten
 - Kontrolle der Klient/innen-Konti allgemein
 - Erstellen periodische Rechnungsablage / Vermögensbericht zu Handen BB

2.6

KERNAUFGABEN RECHTSDIENST

Berufsbeistandspersonen sind in ihrer Arbeit täglich mit rechtlichen Fragestellungen aus verschiedenen Fachbereichen konfrontiert (z.B. Kindes- und Erwachsenenschutz, Sozialversicherungsrecht, Vertragsrecht, Erbrecht etc.). Sie müssen teilweise rasch entscheiden, um die Interessen der betreuten Personen wahrnehmen zu können. Auch die Leitung einer Berufsbeistandschaft ist mit rechtlichen Fragestellungen konfrontiert (z.B. Datenschutzfragen). Ziel des Rechtsdienstes ist die Sicherstellung einer **zeitlich verfügbaren, einheitlichen und unabhängigen Rechtsberatung** der Leitung und der Berufsbeistandspersonen.

Die Berufsbeistandschaft muss so organisiert sein, dass das rechtliche Spezialwissen in genügendem Mass und zeitgerecht den Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Diese Fachunterstützung kann sowohl **intern als auch extern**, je nach Grösse der Organisation zentral oder regional oder mit Einbindung in andere Verwaltungsstrukturen, sichergestellt werden. Bei regionalen Lösungen oder Lösungen verbunden mit anderen Fachbereichen (z.B. Rechtsdienst als Stabsdienst über eine ganze Sozialabteilung) muss die Unabhängigkeit des Rechtsdienstes gewährleistet sein. Auch Lösungen mit externen Leistungserbringern (z.B. Beratungsvereinbarungen mit Anwaltskanzleien etc.) sind denkbar. Gerade bei kleineren Diensten kann eine Lösung mit externen Leistungserbringern den Vorteil haben, dass verschiedene Spezialisten für gewisse Teilbereiche beauftragt werden können. Je nach Organisation kann eine Mischform mit einem internen Rechtsdienst und externen Leistungserbringern für Spezialaufgaben sinnvoll sein.

Die Rechtsberatung durch die KESB ist aufgrund der Gefahr von Rollenkonflikten jedoch abzulehnen, die Berufsbeistandschaften haben diese Verantwortung selber wahrzunehmen.

- **Rechtsberatung der Mitarbeitenden**
 - Coaching der Beistandspersonen, der Leitung sowie weiteren Mitarbeitenden in rechtlichen Fragestellungen
 - Beurteilung, Qualifizierung und/oder Ausarbeitung von rechtlichen Unterlagen (Kaufverträge, Erbteilungsverträge etc.)
- **Prozessführung/-vertretung**
 - Übernahme von behördlich angeordneten Vertretungsmandaten in Spezialfällen
 - Delegierte Prozessführung (Substitution)

3 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

3.1 FACHLICHES PROFIL

Um qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen, benötigen die auf einer Berufsbeistandschaft arbeitenden Personen spezifische fachliche Profile, die im Folgenden beschrieben werden (zur Zusammenarbeit untereinander vgl. Ziff. 3.2 und Ziff. 4.5).

Zentral ist dabei die **Gesamtheit aller Fachkompetenzen**, die die Mitarbeitenden auf einer Berufsbeistandschaft mit sich bringen. Belastbarkeit, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Gelassenheit und Humor sind wichtige persönliche Eigenschaften, die das fachliche Profil ergänzen.

3.1.1 Profil Leitung Berufsbeistandschaft

Die Leitungsperson der Berufsbeistandschaft hat im Spannungsfeld verschiedenster Interessen nachhaltige Entscheide für den gesamten Bereich zu treffen. Sie muss über ausgewiesene Führungskompetenzen (Leadership, strategische Führung, Personalführung, Organisationsentwicklung) verfügen. Zudem erfordert das komplexe Aufgabenfeld der Leitung der Berufsbeistandschaft (siehe dazu Ziff. 2.2) sozialarbeiterische, betriebswirtschaftliche, treuhänderische, verwaltungs- und arbeitsrechtliche, pädagogische und psychologische Fachkenntnisse. Diese Aufgabe verlangt eine hohe Belastbarkeit, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit. Wichtig ist auch die Vernetzung der Berufsbeistandschaft mit Anspruchsgruppen und Zusammenarbeitspartnern. Eine gute Sozialkompetenz ist unabdingbare Voraussetzung für diese Position.

Für eine qualitative und kompetente Führung des umfassenden Bereiches, wie ihn die Berufsbeistandschaft darstellt, ist es unabdingbar, dass die Leitungsperson die entsprechenden Zeitressourcen (vgl. dazu Ziff. 5.3) zur Verfügung hat. Nur so kann sie gewährleisten, dass der gesetzliche Auftrag im hohen Mass effektiv, effizient und termingerecht umgesetzt wird.

Grundsätzlich ist von einer Koppelung der Leitungsaufgaben mit der Führung von Beistandschaften abzusehen, der Bezug zur operativen Mandatsführung ist durch die Leitung von Fallcoachings oder die Übernahme von kurzfristigen Stellvertretungen sicherzustellen. Bei kleineren Organisationen ist eine Koppelung ausnahmsweise möglich; allfälligen Rollenkonflikten (z.B. bei Intervisionen) ist mit klaren Rollendifferenzierungen vorzubeugen.

Als **formale Voraussetzung** stehen eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe in den Bereichen Soziale Arbeit und/oder Recht mit einer Zusatzqualifikation und/oder langjähriger Erfahrung im Management-/Führungsbereich im Vordergrund. In begründeten Fällen ist auch eine Qualifikation in Betriebswirtschaft oder Psychologie bzw. eine vergleichbare Ausbildung möglich. Eine qualifizierte Weiterbildung und Berufserfahrung in der praktischen Mandatsführung sind von Vorteil und ergänzen das Profil auf ideale Weise.

3.1.2 Profil Qualitäts- und Wissensmanagement

Die Pflege der Qualität und das systematische Sammeln und Aufbereiten von Wissen erfordert analytisches Denken und exakte Arbeitsweise, damit Qualitätsstandards formuliert, Prozesse strukturiert und Erkenntnisse systematisch dokumentiert werden können. Ein breites Fachwissen respektive die Bereitschaft, sich in verschiedene Themen einzuarbeiten, ist Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung. Für diese Aufgaben sind Mitarbeitende gesucht, die Details lieben, sich gerne an Regeln halten und systematisch arbeiten gewohnt sind. Die Aufgabe eignet sich somit eher für perfektionistisch veranlagte Mitarbeitende und kann zudem je nach Organisation auf verschiedene Mitarbeitende aufgeteilt werden. Denkbar ist auch eine Kombination mit den Aufgaben des Rechtsdienstes.

Als **formale Voraussetzung** sind analoge Qualifikationen wie für eine Berufsbeistandsperson notwendig (siehe dazu Ziff. 3.1.3), gekoppelt mit einer Weiterbildung im Qualitätsmanagementbereich. Berufserfahrung in der Kernaufgabe der Führung von Beistandschaften ist unabdingbar.

3.1.3 Profil Berufsbeistandsperson

Gemäss Art. 400 Abs. 1 ZGB wird eine Person als Beistandsperson eingesetzt, die dazu **geeignet** ist. Mit der Eignung in persönlicher und fachlicher Hinsicht meint der Bundesrat gemäss Botschaft eine umfassende Eignung im Sinn von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Angesichts der Aufgabenvielfalt, die eine Beistandsperson zu erfüllen hat, muss sie somit über ein **breit gefächertes Kompetenzprofil** verfügen.

Das komplexe und vielfältige Aufgabenfeld der Berufsbeistandspersonen (siehe dazu Ziff. 2.4) findet im Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Interessen (Klient/innen, Umfeld, Behörde usw., vgl. dazu Ziff. 1.4) statt. Ein steter und teils rascher Wechsel von Problemstellungen erfordert eine hohe psychische Belastbarkeit, um die grosse Verantwortung in der konkreten Arbeit (Eingriffe in die Selbstbestimmung der Klient/innen, Vertretungskonkurrenz zu den Eltern, sorgsamer Umgang mit Macht, Verwaltung von teils grossen Vermögen und Einkommen etc.) tragen zu können. Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, eine rasche Auffassungsgabe, hohe Lernbereitschaft, vernetztes Denken, Nähe- und Distanzregulation sowie eine gute Arbeitsorganisation und administrative Fähigkeiten sind unabdingbar. Berufsbeistandspersonen verfügen über erweiterte Beratungskompetenzen um mit Einzelnen und Systemen entwicklungsorientierte Prozesse initiieren und begleiten zu können. Für die Mandatsführung im **Kindesschutz** sind zudem entwicklungspsychologische und pädagogische Kenntnisse, im **Erwachsenenschutz** vertiefte sozialversicherungsrechtliche Kenntnisse im speziellen zu Ergänzungsleistungen AHV/IV sowie Kenntnisse über die Auswirkungen von psychischen Störungen unabdingbar.

Im konkreten Kontakt mit den Klient/innen und deren sozialem Umfeld (Eltern, Angehörige etc.) sind Flexibilität, Reflexionsfähigkeit sowie die Fähigkeit, auch zu unangepassten Personen eine tragfähige Beziehung aufzubauen notwendig, ebenso Durchsetzungsfähigkeit, Stabilität, Kritikfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.

Als **formale Voraussetzung** für beide Kompetenzprofile ist grundsätzlich eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe in Sozialer Arbeit mit guten Rechtskenntnissen erforderlich. Teamergänzend sind auch Kompetenzprofile mit Ausbildung in Rechtswissenschaft mit Zusatzqualifikationen in Methodenkompetenz, eine Ausbildung in Psychologie oder Pädagogik mit guten Rechtskenntnissen oder in begründeten Einzelfällen eine vergleichbare Ausbildung (z.B. Quereinsteigende mit Abschluss auf Tertiärstufe) denkbar. Idealerweise verfügen die Berufsbeistandspersonen über Berufspraxis in gesetzlicher Sozialarbeit sowie Kenntnisse und/oder Erfahrung in Kindes- oder Erwachsenenschutzrechtlichen Fragestellungen. Ziel ist, dass die Gesamtheit der Mitarbeitenden der Berufsbeistandschaft über ein breites Fachwissen verfügt, das über die internen Austauschgefässe (Intervision, Fallbesprechung, Coaching, kollegiale Beratung) allen zugänglich gemacht werden kann. Für Berufseinsteiger/innen mit einem zeitlichen Horizont von 1–2 Jahren sind diese Stellen nicht geeignet; erforderlich sind eine langfristige Perspektive und eine gute Begleitung in der Einstiegsphase.

3.1.4 Profil Administration/Buchhaltung

Das anspruchsvolle Aufgabenfeld der Administration/Buchhaltung ist in Ziff. 2.5 beschrieben.

Aus dem Schalterdienst und der Bedienung der Telefonzentrale oder dem Auszahlen von Geldbeträgen ergibt sich für Mitarbeitende der Administration und der Buchhaltung ein unumgänglicher direkter Kontakt mit der Klientschaft und ihren Bezugspersonen. Die direkte Klientenarbeit ist herausfordernd und aufgrund der Lebensschicksale der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen teilweise auch belastend. Unangepasstes Verhalten der Klient/innen kann zu unangenehmen und unberechenbaren Situationen führen, und bei einzelnen Klient/innen ist das Aggressions- und Eskalationspotential als erheblich einzustufen. Diese Umstände verlangen von den Mitarbeitenden der Administration und der Buchhaltung eine grosse Belastbarkeit, damit sie den aussergewöhnlichen Drucksituationen standhalten und in Abwesenheit der Berufsbeistandspersonen unter Beizug der Stellvertretung oder Leitung Entscheidungen treffen können. Die Stellen erfordern eine hohe Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und die Fähigkeit, Krisen im direkten Kontakt mit den Klient/innen zu bewältigen. Die vielfältigen Aufgaben, die in der Administration effizient erledigt werden müssen, verlangen eine hohe Fachlichkeit und Kompetenz in der Priorisierung von Aufgaben. In der Buchhaltung ist eine vernetzte Denkweise sowie ein grosses Interesse am und Wissen im Sozialversicherungsrecht gefordert.

Als **formale Voraussetzung** für die Stelle in der *Administration* ist eine abgeschlossene Ausbildung auf Stufe EFZ im kaufmännischen Bereich (oder eine vergleichbare Ausbildung) erforderlich, idealerweise mit Berufserfahrung im Sozialversicherungsbereich oder in einer Verwaltung. Für die Stelle in der *Buchhaltung* ist eine abgeschlossene Ausbildung auf Stufe EFZ im kaufmännischen Bereich (oder eine vergleichbare Ausbildung) mit Weiterbildung in Buchhaltung und/oder Sozialversicherungsbereich erforderlich, idealerweise mit Berufserfahrung im buchhalterischen Bereich. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich im Bereich des direkten Kontakts zur Klientschaft sowie im spezifischen Anwendungsbereich der administrativen Unterstützung der Mandatsführung weiterzubilden, sind weitere Voraussetzungen dieser Funktionen.

3.1.5 Profil Rechtsdienstmitarbeitende

Die Wahrnehmung der Interessen der betreuten Personen erfordert ein vertieftes Fachwissen in Bezug auf Rechtsfragen aus verschiedenen Lebensbereichen (siehe dazu Ziff. 2.6). Der interne oder externe Rechtsdienst muss in der Lage sein, fallspezifisch unterschiedliche Fragestellungen aus verschiedenen Rechtsgebieten zu bearbeiten, die Leitung und die Berufsbeistandspersonen sowie die weiteren Mitarbeitenden der Berufsbeistandschaft in der Erfüllung ihrer Arbeit zu unterstützen.

Als **formale Voraussetzung** ist eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe an Hochschulen (lic. iur./Master/Bachelor) oder im Bereich der höheren Berufsbildung an höheren Fachschulen (Rechtswissenschaftler HF, Rechtsagent) erforderlich, sowie vertiefte Kenntnis und/oder Erfahrung in den Fachbereichen Zivilrecht (Personenrecht, Kindes-/Erwachsenenschutzrecht, Erbrecht, Vertragsrecht, Zivilprozessrecht), Sozialversicherungs- und Sozialhilferecht, Vermögensverwaltungsrecht, allgemeines Verwaltungsrecht (insbesondere Verwaltungsverfahrenrecht) und/oder (Jugend-)Strafrecht.

3.2 FACHUNTERSTÜTZUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

3.2.1 Interne/externe Fachunterstützung

Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz erfordert eine Vielzahl von methodischen und fachlichen Kompetenzen um den verschiedenen Problemstellungen in der Begleitung, Unterstützung und Vertretung von betreuten Personen und Familien gerecht zu werden. Um diese Kompetenzen bei den einzelnen Beistandspersonen sicherzustellen sind sowohl interne wie externe Unterstützungsangebote einzurichten. Auf den **Datenschutz** ist ein besonderes Augenmerk zu legen. Die Mitarbeitenden sind auf diese Thematik zu sensibilisieren. Mit internen Konzepten und Handlungsanweisungen ist sicherzustellen, dass die Persönlichkeit der betroffenen Personen optimal geschützt werden kann.

Die Leitungsperson leistet gegenüber den Mitarbeitenden gezieltes Fach- und/oder Methodencoaching. Erfahrene Mitarbeitende unterstützen neue Mitarbeitende im Rahmen von internen Mentoringprogrammen. Der Rechtsdienst berät und unterstützt die Beistandspersonen in rechtlichen Fragestellungen, erarbeitet rechtlich relevante Unterlagen und übernimmt in Stellvertretung oder Substitution heikle Vertretungsaufgaben in den einzelnen Mandaten. Fallcoaching mit externer Unterstützung kann zur Qualitätssicherung und -entwicklung beitragen. Fallspezifisch sind auch Teilaufgaben (z.B. komplexe Erbteilung, Grundstücksgeschäfte etc.) an externe Fachpersonen zu vergeben.

3.2.2 Fallbesprechungen im Team/Intervision

Ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Mandatsführung sind **interne Fallbesprechungen**. Sie dienen einerseits der individuellen Unterstützung der Beistandsperson und der Administration/Buchhaltung in der konkreten Fallarbeit und andererseits der Entwicklung von gemeinsamen Haltungen und Vorgehensweisen in der Mandatsführung des gesamten Dienstes. So kann eine

möglichst rechtsgleiche Umsetzung der verschiedenen Mandate sichergestellt werden. Zu empfehlen sind klar strukturierte periodische Zeitfenster (idealerweise mindestens monatlich), in welchen die Mitarbeitenden vorbereitete Problemstellungen aus der Mandatsführung mit den Kolleg/innen besprechen können.

Unter **Intervision** versteht man eine kollegiale Beratung, die auf Gleichrangigkeit, Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit beruht, also eine professionelle und lösungsorientierte Selbsthilfeberatung, bei der sich Gruppenmitglieder gegenseitig beraten. In einer Intervision werden das Wissen und die Erfahrungen aller genutzt und es führt zur Erweiterung der Handlungskompetenz aller Beteiligten. In der Intervision werden nicht nur Fachprobleme diskutiert, vielmehr kann auch das Verständnis der eigenen Rolle am Arbeitsplatz thematisiert werden. Zu empfehlen sind auch hier periodisch durchgeführte Intervisionen (idealerweise mindestens einmal im Semester).

3.2.3 Supervision

Unter Supervision versteht man eine Beratung durch eine **externe Fachperson**, die Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen Handelns begleitet. Im Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen Beistandsperson und Klient/in, die methodischen Aspekte der Mandatsführung oder die Zusammenarbeit in der Berufsbeistandschaft. Zu empfehlen sind mindestens halbjährlich durchgeführte Supervisionen.

3.2.4 Weiterbildung

Ausgehend von den generellen beruflichen Qualifikationen (siehe dazu Ziff. 3.1) ist den Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich **aufgabenspezifisch** weiterzubilden und zu qualifizieren. Damit die erforderliche Qualität in der Umsetzung der Mandatsführung (siehe dazu Ziff. 1.3) gesichert werden kann, ist die Weiterbildung auf allen Ebenen (Leitung, Stabsstelle QM, Berufsbeistandsperson, Administration/Buchhaltung und Rechtsdienst) zu gewähren. Dazu stehen verschiedene Angebote zur Verfügung, wie:

- MAS, CAS und Fachkurse/Fachseminare auf Stufe Universität oder Hochschule
- Fachtagungen (KOKES, SVBB, Hochschulen und Universitäten)
- Führungскоachings und Weiterbildungen in Führung und Management
- Spezialausbildungen wie Sozialversicherungsfachmann/-fachfrau etc.
- Fachkurse zu Sachbearbeitung im Sozialbereich
- Fachkurse zu (entwicklungs-)psychologischem Grundlagenwissen
- Fachkurse zu Gesprächsführung und Methodenkompetenz
- Fachkurse zu Vermögensverwaltung und Wissensmanagement

Es wird empfohlen, auf Wunsch der Mitarbeitenden das Absolvieren eines CAS (Mitfinanzierung, zur Verfügung-Stellen von Arbeitszeit) sowie die Teilnahme an Fachtagungen und/oder Fachkursen/Fachseminaren zu ermöglichen. Überdies gehört die regelmässige **Lektüre von einschlägiger Fachliteratur** (z.B. die 6 Mal jährlich erscheinende Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz ZKE) zur persönlichen Weiterbildung jeder Berufsbeistandsperson.

3.2.5 Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden erfordert eine sorgfältige Planung und fachliche Unterstützung in der Einarbeitungszeit. Neben einer anfänglichen substanziellen Entlastung der Anzahl Mandate (tiefere Fallzahlen im ersten Anstellungsjahr) ist ein individuelles Fachcoaching und/oder die Begleitung durch ein Mentoringprogramm zielführend.

3.2.6 Praktikumsplätze

Damit genügend fähige Fachpersonen als Berufsbeistandspersonen zur Verfügung stehen, ist es notwendig, dass angehende Berufspersonen für diesen Fachbereich vorbereitet und begeistert werden. Es liegt in der Verantwortung der Berufsbeistandschaften, Ausbildungs- und Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen, um damit

- Möglichkeiten für angehende Sozialarbeitende zu schaffen, ein Bild über den Berufsalltag von Berufsbeistandspersonen zu erhalten,
- in den Fachausbildungen der Tertiärstufe präsent zu sein sowie
- einen Pool für künftige Berufsbeistandspersonen zu schaffen.

4 ORGANISATION DER BERUFSBEISTANDSCHAFT

4.1 MENGENGERÜST

4.1.1 Vorbemerkungen

Die föderalistische Struktur der Schweiz und die damit verbundene **unterschiedliche Organisation** öffentlicher Aufgaben in den Kantonen findet sich auch bei den Berufsbeistandschaften. Während in einem grossen Teil der Westschweiz (FR, GE, VD, VS) und in einzelnen grösseren Kantonen (ZH, BS) und Städten (Bern, Luzern) der Deutschschweiz eine klare Trennung zwischen der Führung von Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten besteht, werden in der Mehrheit der Kantone der Deutschschweiz und im Tessin sowohl Kindes- wie Erwachsenenschutzmassnahmen in der gleichen Organisation geführt, teilweise mit zusätzlichen Aufgaben wie Durchführung von Abklärungen für die KESB. Eine Minderheit von Organisationen erbringt zudem in einer polyvalenten Arbeitsweise auch Aufgaben der persönlichen und wirtschaftlichen Sozialhilfe nach den kantonalen Sozialhilfegesetzen.

Es liegt in der Hoheit aber auch in der Verpflichtung der Kantone resp. Träger-schaften, die **geeignete Form** der Organisation der Umsetzung der Mandatsführung im Kindes- und Erwachsenenschutz gesetzlich oder vertraglich zu regeln, damit die Ziele der von der KESB gestützt auf die bundesrechtlichen Grundlagen beschlossenen Massnahmen mit der erforderlichen Qualität erreicht werden können. Die nachfolgenden generellen Standards schaffen einen Rahmen, der den Kantonen und Gemeinden als Orientierung dient.

4.1.2 Genereller Standard

Die Aufgaben der Beistandspersonen und Grundsätze für die Führung einer Beistandschaft ergeben sich aus den gesetzlichen Grundlagen des Zivilgesetzbuches (insbesondere Art. 307 ff.; 388/389, 405 ff. ZGB), ergänzt durch weitere bundesrechtliche Verordnungen (insbesondere Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft VBVV) und Normen aus den kantonalen Einführungsgesetzen und den darauf basierenden Verordnungen. Zentral sind die Aufgaben der persönlichen Betreuung und Begleitung von minderjährigen und volljährigen Personen, der Beratung in Erziehungs- und Lebensfragen, der Vermittlung und Organisation von stationären und ambulanten Hilfeleistungen, der Vertretung in unterschiedlichen Themenbereichen sowie der Vermögenssorge, je nach individuell verfügbarem Mandat. Diese massgeschneiderte Aufgabenvielfalt erfordert ein **breites Spektrum von Kompetenzen**, über die eine Berufsbeistandschaft verfügen muss. Um den Ansprüchen einer professionellen Mandatsführung gerecht werden zu können, ist daher von einer Mindestgrösse einer Berufsbeistandschaft auszugehen, die sowohl mehrere Beistandspersonen wie auch Sachbearbeitende umfasst.

Im Zuge der Professionalisierung der KESB sind in den meisten Kantonen grössere Einzugsgebiete geschaffen worden, für die eine KESB zuständig ist. Die Grösse dieser Einzugsgebiete hat sich in der Praxis bewährt. Grössere Einzugsgebiete bzw. eine regionale Planung und Organisation kann auch für Berufsbeistandschaften eine Chance sein, den stetig steigenden Anforderungen an die Führung von komplexen Beistandschaften gerecht zu werden. Gerade für kleinere und mittlere Dienste hat eine interkommunale oder regionale Zusammenarbeit ein grosses Potential, um sich regional besser abzustimmen und beispielsweise mit einem regionalen Rechtsdienst die einzelnen Dienste zu entlasten. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der Berufsbeistandschaft und der KESB empfiehlt es sich grundsätzlich, das **Einzugsgebiet der Berufsbeistandschaften deckungsgleich mit dem Einzugsgebiet der KESB zu organisieren**. Dabei sind je nach Kanton unterschiedliche Grössen denkbar. Es liegt in der Kompetenz der Trägerschaften, den für sie geeigneten Weg der Regionalisierung zu finden und zu regeln.

Als **Mindestgrösse** ist aus fachlicher Sicht eine Organisation mit **10–14 Mitarbeitenden** zu empfehlen: 5–6 Beistandspersonen mit einem Pensum von 400–500 Stellenprozenten mit der entsprechenden Entlastung durch 2–5 Sachbearbeitende (15–100 Stellenprozente je 100 Stellenprozente Beistandsperson), einen internen oder externen Rechtsdienst (30–40 Stellenprozente) und eine Stabsstelle Qualitäts- und Wissensmanagement (30–40 Stellenprozente) sowie 80–100 Stellenprozente für die Management-/Führungsaufgaben. Mit dieser Grösse können insbesondere die beiden Kompetenzbereiche Kinder und Erwachsene fachgerecht abgedeckt, eine Spezialisierung der Beistandspersonen erreicht, eine lückenlose Präsenz und Stellvertretung auch in Ferienzeiten gewährleistet, eine gegenseitige Unterstützung (4-Augenprinzip, Fachcoaching und Intervision) in der Mandatsführung und der Aufbau und die Pflege des Qualitäts- und Wissensmanagement sichergestellt werden.

Für die konkrete Organisation sind analog der Organisation der KESB **verschiedene Trägerschaftsformen** möglich, wie z.B. Integration in die Stadt- oder Gemeindeverwaltung oder Organisation in Form eines Gemeinde- oder Zweckverbandes.

Viele Berufsbeistandschaften sind bereits in dieser Form organisiert und erfüllen zu einem grossen Teil die Empfehlungen in Bezug auf die Mindestgrösse.

4.1.3 Abweichung vom Standard

Sind die Einzugsgebiete der Berufsbeistandschaften **kleiner**, so sind für die Umsetzung der Mandatsführung die obgenannten Zielsetzungen wie Abdeckung der Kompetenzbereiche Kinder und Erwachsene, eine Spezialisierung der Beistandspersonen, eine lückenlose Präsenz und Stellvertretung auch in Ferienzeiten und eine gegenseitige Unterstützung (4-Augenprinzip, Fachcoaching und Intervision) auf andere Art und Weise sicherzustellen. Zu prüfen wäre dabei insbesondere die Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Berufsbeistandschaften oder die Regionalisierung und Zusammenlegung von bestehenden Organisationen.

Die vorliegenden Empfehlungen sind für grosse Einzugsgebiete und dadurch **grosse Organisationen**, wie z.B. Städte Zürich, Bern, Basel, Winterthur etc. nur bedingt anwendbar. Je grösser die Organisation ist, desto mehr Möglichkeiten bestehen, sich strukturell zu organisieren und Supportleistungen spezialisiert zur Verfügung zu stellen.

4.2 EMPFOHLENES GRUNDMODELL

Auf der Basis der Mindestgrösse wird eine **spezialisierte Organisation** (entweder **Mandatsführung im Kinderschutz** oder **Mandatsführung im Erwachsenenschutz**) oder eine **interne Aufteilung der Mandatsführung in Kinderschutz oder Erwachsenenschutz** empfohlen.

Je nach Spezialisierung ändert sich in Bezug auf die administrative und buchhalterische Unterstützung die entsprechende Pensenaufteilung (vgl. dazu Ziff. 5.5 und 5.6).

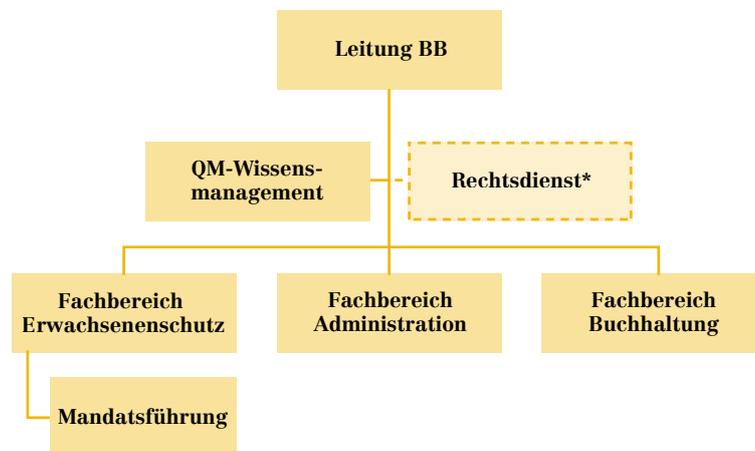
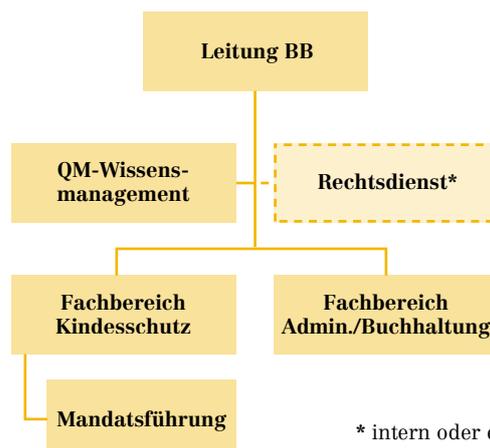
Die zunehmende Komplexität der Mandate, die vielfältigen Fachbereiche, die unterschiedlichen Netzwerkpartner, die stetige Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die hohen Erwartungen an die Berufsbeistandspersonen erfordern **spezialisiertes Fach-, Methoden- und Netzwerkwissen**, um die Arbeit bewältigen zu können. Die erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mandatsführung im Kindes- wie im Erwachsenenschutz in einer Beistandsperson zu vereinen, ist – ausser bei langjähriger Berufserfahrung – beinahe unmöglich. Daher wird empfohlen, die Mandatsführung des Kindes- und des Erwachsenenschutzes spezialisiert und getrennt zu organisieren.

Die Trennung der Aufgaben muss nicht zwingend eine eigenständige Organisation bedeuten, sondern gemeint ist die **Spezialisierung der einzelnen Beistandsperson auf Kinderschutz oder Erwachsenenschutz**. Wichtig ist, dass trotz Spezialisierung für den Bereich der jungen Erwachsenen (18–25 Jahre) eine gewisse Durchlässigkeit bestehen bleibt, damit bisher geführte Kinderschutzmassnahmen, die in Erwachsenenschutzmassnahmen umgewandelt werden, je nach Beurteilung im Einzelfall auch von der bisherigen Beistandsperson weitergeführt werden können.

Vorteile vom empfohlenen Grundmodell:

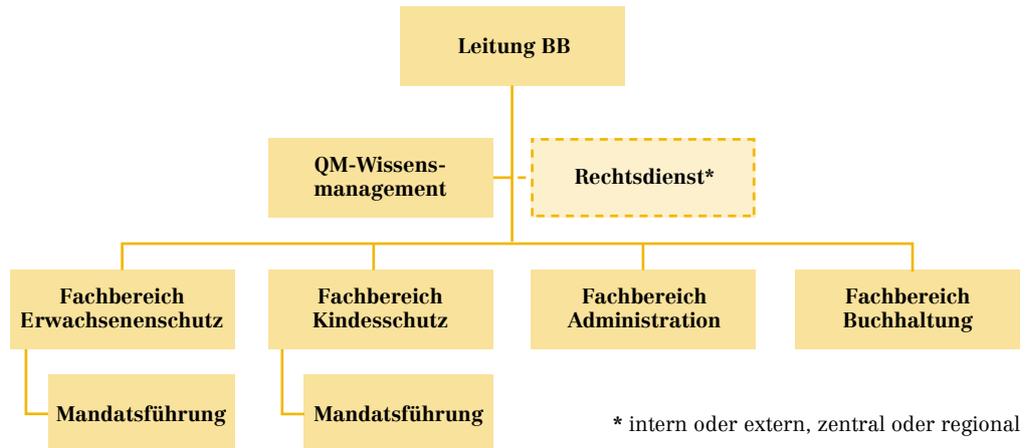
- Hohe Fachkompetenz in der Mandatsführung im Kindes- oder Erwachsenenschutz
- Vernetzung mit Akteuren im Fachbereich ist fokussierter, weniger Zusammenarbeitspartner, intensivere Pflege der Kontakte
- Gezielte Weiterbildung im Fachgebiet
- Klarere interne Prozessgestaltung, weniger Schnittstellen
- Kohärente Teamdynamik (alle reden vom Gleichen)
- Spezialisierung auf bestimmte Themen (Umgang mit hochstrittigen Eltern etc.)
- Für Berufseinsteiger/innen einfacher

Generell ist bei der empfohlenen Mindestgrösse eine Aufteilung der Organisation in **verschiedene Fachbereiche** (z.B. Mandatsführung, Administration/Empfang, Buchhaltung, Qualitäts- und Wissensmanagement), allenfalls mit einer internen Stabsstelle Rechtsdienst, vorzusehen. Die **Gesamtleitung** ist bei der empfohlenen Mindestgrösse als eigenständige Funktion auszugestalten, die die generellen Managementfunktionen, die personelle und administrative Gesamtverantwortung und die Vernetzung mit externen Zusammenarbeitspartnern (KESB, Gemeinden, Sozialdienste etc.) übernimmt. Je nach Grösse der Organisation sind **weitere Hierarchiestufen** in der Führung vorzusehen (z.B. Teamleitungen), oder die Bereiche Buchhaltung und Administration sind zusammenzulegen.

*Mögliche Organigramme beim empfohlenen Grundmodell***Variante «Erwachsenenschutz»:****Variante «Kinderschutz»:**

* intern oder extern, zentral oder regional

oder Variante «gleiche Organisation»:



Neben der Modellwahl gibt es **weitere Faktoren**, die auf die Qualität der Arbeit einen grossen Einfluss haben: Dauer der Anstellung der Mitarbeitenden, Berufserfahrung in anderen Bereichen, Motivation der einzelnen Mitarbeitenden und Arbeitsklima. Auch diesen Themen ist bei der Organisation von Berufsbeistandschaften Beachtung zu schenken.

4.3

DENKBARE MODELLE MIT ZUSATZAUFGABEN

Entsprechend dem Prinzip der Subsidiarität behördlicher Intervention sind **vorgelagerte Leistungsangebote** im Sozialbereich von zentraler Bedeutung (vgl. dazu Ziff. 1.4). Die zuständigen Trägerschaften (Kantone, Gemeinden und Zweckverbände) sind gehalten, ein Angebot von gut ausgebauten und aufeinander abgestimmten Dienstleistungen wie persönliche oder wirtschaftliche Sozialhilfe, freiwillige Einkommens-/Vermögensverwaltung, Familienberatung, Schuldenberatung, Mediation bei Besuchsrechtfragen oder anderes zur Verfügung zu stellen. Die Gemeinden sind nahe an ihren Einwohner/innen dran und sollten ihre diesbezügliche Funktion wahrnehmen. Bei ausreichend vorgelagerten Unterstützungsleistungen sind weniger behördliche Beistandschaften nötig.

Abklärungen im Kindes- und Erwachsenenschutz sowie die Rekrutierung, Instruktion und **Begleitung von privaten Beistandspersonen** sind Aufgaben der KESB. Je nach kantonaler Organisation können diese Aufgaben ganz oder teilweise an andere Organisationen delegiert werden.

Die vorgelagerten Dienstleistungen und delegierten Aufgaben der KESB sind **grundsätzlich von anderen Organisationen** als der Berufsbeistandschaft **anzubieten**, damit sich die Beistandspersonen auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.

Je nach Grösse der Berufsbeistandschaft oder kantonaler Organisation der Dienstleistungen ist es **denkbar**, dass einzelne dieser Dienstleistungen und Aufgaben von den Berufsbeistandschaften angeboten werden.

Insbesondere **folgende Zusatzaufgaben sind denkbar:**

- freiwillige Beratungs-/Unterstützungsleistungen für Kinder, Jugendliche und Eltern
- freiwillige Beratungs-/Unterstützungsleistungen für erwachsene Personen
- freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltungen
- Abklärungsaufträge für die KESB
- Rekrutierung, Ausbildung und Coaching von privaten Beistandspersonen

Wenn eine Berufsbeistandschaft neben der Mandatsführung auch Abklärungen oder freiwillige Unterstützungsleistungen anbietet, sind **Konzepte zur Rollenklärung** (intern und extern) und insbesondere auch ein **Sicherstellen der Schnittstellen zu den Sozialdiensten** nötig. Eine Spezialisierung in Kindes- und Erwachsenenschutz ist auch bei diesen Zusatzaufgaben notwendig.

Herausforderungen bei Modellen mit Zusatzaufgaben:

- Sicherstellung des Spezialwissens für spezifische Themen im Kindes-/Erwachsenenschutz (Mandatsführung, Abklärung, Begleitung von privaten Beistandspersonen, etc.)
- für Berufseinsteiger/innen sehr anspruchsvoll
- Gefahr der Überforderung mit der Vielfältigkeit und Komplexität der Aufgaben
- Kompliziertere interne Prozessgestaltung (unterschiedliche Prozesse)
- andere Finanzierungsmodelle in Bezug auf Abklärungen (Verfahrenskosten) und Mandatsführungskosten
- Rollenkonfusion (sowohl gegen innen wie gegen aussen)
- Gefahr der Rollenvermischung bei Abklärungen während der Mandatsführung

4.4

NICHT EMPFOHLENES MODELL

Mandatsführung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz sowie Fallführung in der persönlichen und wirtschaftlichen **Sozialhilfe** kann organisatorisch in der gleichen Betriebsorganisation (z.B. Zweckverband, Verwaltungsabteilung) integriert sein.

Nicht empfohlen wird aber die Fallführung beider Aufgabenbereiche (Mandatsführung und Sozialhilfe) **durch die gleiche Person**, da dies zu einer **Rollenvermischung und Interessenkollision** führt. Muss die Beistandsperson Auflagen oder Weisungen als fallführende Person durchsetzen, fällt die Vertretungsbefugnis als Folge der Interessenkollision von Gesetzes wegen dahin (Art. 403 Abs. 2 ZGB). Zudem fehlt die Unabhängigkeit bei Entscheidungen in der materiellen Sozialhilfe bei der Koppelung mit den Aufgaben als Beistandsperson.

4.5

INTERNE ZUSAMMENARBEIT

Die Gestaltung der internen Zusammenarbeit zwischen der Beistandsperson und der administrativarbeitenden Person kann grundsätzlich auf drei Arten erfolgen: Pool-Lösung oder Arbeits-Tandem oder Mischform.

4.5.1 Pool-Lösung

Die administrativarbeitenden Personen bilden ein Team, welches die anfallenden Arbeiten der Beistandspersonen je nach verfügbaren Ressourcen auf die einzelnen Teammitglieder verteilt. Einzelne Personen sind, neben der generellen administrativen Unterstützung, für genau bestimmte Aufgabenbereiche zuständig (z.B. Krankenkassen, Prämienverbilligung, periodische Überprüfung EL etc.). Die Zuteilung erfolgt durch die Leitung des Fachbereichs Administration.

Chancen

- Spezialisierung
- Stellvertretung
- Zentrales Ressourcenmanagement
- Einheitliche Dienstleistung gegenüber der Beistandsperson

Risiken

- Arbeitsverteilung
- Priorisierung der Arbeiten
- Distanz zum Falldossier

4.5.2 Arbeits-Tandem

Die Beistandsperson und die administrativarbeitende Person sind einander fix zugeteilt. Die administrativarbeitende Person erledigt grundsätzlich alle anfallenden Administrationsaufgaben, die bei den Falldossiers anfallen. Die Ressourcensteuerung erfolgt im Innenverhältnis zwischen Beistandsperson und administrativarbeitender Person.

Chancen

- Gegenseitige Stellvertretung zwischen Beistandsperson und administrativarbeitender Person
- Vertiefte Fallkenntnis, Identifikation mit dem Fall
- Breites Arbeitsgebiet – fachliche Herausforderung

Risiken

- Individuell gestaltete Dienstleistung
- Stellvertretung bei Ausfall der administrativarbeitenden Person
- Anforderungen an die Fachkompetenz

4.5.3 Mischform

In der Praxis bewährt hat sich auch eine Mischform, indem eine Person aus der Administration für alle Berufsbeistandspersonen in einem speziellen Fachbereich (z.B. Bearbeitung der Krankenkassenadministration) zuständig ist, alle anderen Fachdienstleistungen der Administration jedoch im Tandem erledigt werden. So können die Chancen beider Systeme optimal genutzt werden und Risiken (z.B. fehlendes spezialisiertes Fachwissen) minimiert werden.

5 RESSOURCEN

5.1 VORBEMERKUNGEN

Übergeordnete gesetzliche Vorgaben prägen die Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz. So fordert die UN-Kinderrechtskonvention⁵ den Staat auf, die Eltern zu unterstützen und zu befähigen, die elterliche Sorge selber ausüben zu können, was im Rahmen der Mandatsführung eine intensive Elternarbeit erfordert. Ebenso fordert die UN-Behindertenrechtskonvention⁶ die Befähigung der betreuten Person an Stelle des Vertretungshandelns der Beistandsperson, was nur durch direkte Unterstützung, Beratung und Begleitung der betroffenen Personen erreicht werden kann.

Die Revision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts trägt diesen veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen («**befähigen statt vertretungsweise handeln**») ebenfalls Rechnung. Mit der Massschneidung der einzelnen Massnahmen wird den individuellen Bedürfnissen der schutzbedürftigen Person Rechnung getragen und sowohl dem Aspekt der Selbstbestimmung als auch der massgeschneiderten Leistung durch die Beistandsperson grosses Gewicht verliehen. Mit diesen Neuerungen haben sich auch die Anforderungen an die Mandatsführung und das Arbeitsumfeld der Berufsbeistandspersonen verändert.

Der Einsatz von privaten Beistandspersonen (Angehörige, pensionierte Fachpersonen, etc.) wird sowohl seitens der Politik als auch der Gesellschaft stärker gefordert und in der Praxis von den KESB auch weitgehend umgesetzt. Dies führt dazu, dass den Berufsbeistandspersonen **nur noch die komplexen Fälle** (z.B. Personen mit schweren psychischen Beeinträchtigungen, Aggressionspotential, komplexe persönliche oder finanzielle Verhältnisse etc.) übertragen werden. Das Führen von ausschliesslich komplexen Fällen braucht mehr zeitliche Ressourcen als ein Mix aus komplexen und einfachen Fällen. Die demographische Entwicklung der Bevölkerung (z.B. wachsendes Segment von betagten Personen) hat Auswirkungen auf die Arbeit im Erwachsenenschutz. Der Anteil an Demenz erkrankten Personen wird gemäss Studien und Prognosen signifikant steigen⁷. Es ist deshalb damit zu rechnen, dass **vermehrt Erwachsenenschutzmassnahmen** durch die KESB errichtet werden, um betagte Personen mit Mehrfachproblematiken ohne intaktes Familienumfeld zu unterstützen und zu vertreten. Die Fallbelastung bezüglich der Führung von Beistandschaften wird wachsen. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Klient/innengruppe von **jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren** in den letzten Jahren steigend ist. Gerade diese Klient/innengruppe erfordert aufgrund der komplexen Problemsituationen (Bildungsdefizite, Arbeitslosigkeit, unkontrollierter Umgang mit Internet/elektronischen Spielen, psychische Dekompensation, Adoleszenzkrise) einen hohen zeitlichen Einsatz der Berufsbeistandspersonen für die Beratung, Betreuung und Vernetzung der involvierten Fachpersonen, oftmals verbunden mit der Organisation von Unterbringungen in stationären Einrichtungen einschliesslich deren Finanzierung.

5 UN-Übereinkommen über die Rechte des Kindes, SR 0.107,
Download: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19983207/index.html>

6 UN-Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, SR 0.109,
Download: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20122488/index.html>

7 Demenz in der Schweiz 2020, Zahlen und Fakten: https://www.alzheimer-schweiz.ch/fileadmin/dam/Alzheimer_Schweiz/Dokumente/Publikationen-Produkte/07_01D_2020_Zahlen-Demenz-Schweiz-neu.pdf

Von breiten Kreisen (Angehörige, Vernetzungspartner, Politik) wird überdies gefordert, dass die Beistandspersonen genügend **Zeit für die persönliche Betreuung** einsetzen können und die Mandate nicht nur administrativ verwalten, was auch der Gesetzgeber in Art. 400 Abs. 1 ZGB explizit formuliert. Der Zeitaufwand für die persönliche Betreuung, den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, die Achtung und Förderung der Selbstbestimmung und die Koordination der verschiedenen ambulanten und/oder stationären Dienstleistungen (z.B. Pflege und Betreuung) erfordern mehr zeitliche Ressourcen als noch unter dem alten Vormundschaftsrecht. Insbesondere die Forderungen aus der Kinderrechts- und Behindertenrechtskonvention, die Partizipation der Kinder zu beachten, bei der wachsenden Gruppe von jungen Erwachsenen die selbstverantwortliche Lebensführung zu fördern und anstelle der Vertretung und Verwaltung die verbeiständete Person zu befähigen und das eigenständige Handeln zu fördern, erfordern im Einzelfall teilweise massiv mehr zeitliche Ressourcen.

Die ausgewiesenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen von Beistandspersonen allein genügen nicht mehr, dass das Mandat unter den vorgenannten Prämissen im wohlverstandenen Interesse der betroffenen Person ausgeübt werden kann. Zentral ist, dass die Beistandsperson über die **erforderliche Zeit** verfügt, um die Mandatsführung tatsächlich persönlich wahrnehmen zu können (Art. 400 Abs. 1 ZGB). Dies ist umso mehr geboten, als eine effektive Hilfestellung in vielen Situationen einen konkreten persönlichen Bezug zur betreuten Person erfordert. Zudem verlangt der Gesetzgeber, dass bei der Mandatsaufnahme grundsätzlich persönlich mit der betroffenen Person Kontakt aufgenommen wird (Art. 405 Abs. 1 ZGB) und der Beistand oder die Beistandin bestrebt sein muss, ein Vertrauensverhältnis zur betreuten Person aufzubauen (Art. 406 Abs. 2 ZGB), was ohne genügend zeitliche Ressourcen nicht möglich ist. Die so aufgewendete Zeit führt zu einem nachhaltigen Effekt, indem die Eltern und Kinder oder die betroffene erwachsene Person in kleinen Schritten zu mehr Selbständigkeit und damit mehr Selbstbestimmung befähigt werden und – nach Möglichkeit – von der staatlichen Unterstützung abgelöst werden können.

Die Umsetzung dieser **gesellschaftlichen, fachlichen und gesetzlichen Forderungen** nach mehr Zeit für die Führung von Beistandschaften führt zu massgeblichen Mehraufwendungen für die Finanzierung von Berufsbeistandschaften. Findet dieser Ausbau aufgrund von Finanzüberlegungen nicht statt, hat dies direkte Auswirkungen auf die Qualität in der Umsetzung, was Folgen nach sich ziehen kann (z.B. Missachtung der gesetzlichen Vorgaben, Haftungsfälle, vermehrte Fluktuation der Mitarbeitenden etc.). Diese Konsequenzen sind in der politischen Diskussion zu gewichten.

5.2

BERECHNUNGSGRUNDLAGEN

Ressourcenberechnungen im Bereich der Mandatsführung sind generell schwierig, denn sie hängen einerseits ab von den konkreten Inhalten und Persönlichkeiten der geführten Mandate, andererseits von Faktoren der Betriebsorganisation (z.B. administrative Entlastung, Papierdossiers oder elektronische Fallführung), Ressourcen für Spezialfragen (z.B. Rechtsdienst, Wohnungsauflösung, berufliche Integration etc.), geografische Gegebenheiten (lange Anfahrtswege in entfernte Talschaften), demografische Gegebenheiten, der Form des gewählten Betriebsmodells (z.B. Spezialisierung Kindes- und Erwachsenenschutz, Polyvalenz etc.) oder generell der Frage der

Personalfuktuation. Auch können Unterschiede in ländlichen Regionen und städtischen Regionen auftreten (in ländlichen Regionen sind verschiedenen Aufgaben von der Berufsbeistandschaft zu erledigen, in städtischen Regionen können diese Aufgaben an interne Spezialdienste übertragen werden).

Basis für die Berechnung der möglichen Fallbelastung bilden 1600 Stunden Nettoarbeitszeit⁸, die pro Vollzeitstelle für die Erfüllung der Kernaufgaben der Mandatsführung (vgl. dazu Ziff. 2.4) zur Verfügung stehen. Die folgenden Ausführungen zu den Ressourcen beziehen sich auf das empfohlene Grundmodell (vgl. dazu Ziff. 4.2, Spezialisierung auf Mandatsführung in Kinderschutz oder Mandatsführung in Erwachsenenschutz). Bei der Übernahme von Zusatzaufgaben (vgl. dazu Ziff. 4.3, freiwillige Dienstleistungen, Abklärungen, Coaching von privaten Beistandspersonen) sind die Ressourcen entsprechend anzupassen.

5.3

FÜHRUNG UND MANAGEMENT

Die Führung einer Berufsbeistandschaft erfordert eine explizite Zuordnung von zeitlichen Ressourcen, um die Kernaufgaben der Führung (vgl. dazu Ziff. 2.2) effektiv wahrnehmen zu können. Bei der empfohlenen Mindestgrösse einer Berufsbeistandschaft (siehe dazu Ziff. 4.1.2) handelt es sich um eine Organisation mit 10–14 Mitarbeitenden.

Für die verschiedenen Aufgaben der Führungsfunktion (Stellenorganisation, Personalrekrutierung, Qualitäts- und Projektmanagement insbesondere im Wissensmanagement, Organisationsentwicklung, Vernetzung, Arbeit für Trägerschaft etc.) ist als **Grundpensum 40 Stellenprozente** und **pro Mitarbeitende Person je 4 Stellenprozente** (Mitarbeiterführung, Fach- und Methoden coaching, Mitarbeitergespräche und -beurteilung etc.) vorzusehen, was bei 10–14 Mitarbeitenden zwischen 80 und 100 Stellenprozente ergibt.

Je nach gewählter Struktur (mit oder ohne Teamleitungen von Fachbereichen) verteilen sich diese Stellenprozente auf eine oder mehrere Personen. Eine Doppelfunktion (Führung und Mandatsführung) ist für die Stelle Gesamtleitung bei dieser Organisationsgrösse nicht zu empfehlen.

5.4

QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT

Massgebend für die fachlich und methodisch abgestützte Fallführung ist der Zugang zu Fachwissen und arbeitsrelevanten Informationen. Der Aufbau und die Pflege eines strukturierten Qualitäts- und Wissensmanagements zu den relevanten Fachthemen (z.B. Prozessabläufe, Qualitätsstandards, psychiatrische Krankheitsbilder, Methodenansätze für angeordnete Beziehungen, rechtliche Entwicklungen, Checklisten zu Krankheitskosten, zu Sozialversicherungsleistungen etc.) erfordern personelle Ressourcen, sichern aber damit die rechtskonforme und personenzentrierte Führung von Beistandschaften.

⁸ Vgl. Herleitung in: KOKES (Hrsg.), Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht, Zürich/St. Gallen 2012, Rz. 6.19.

Ausgehend von Erfahrungszahlen von Berufsbeistandschaften ist für das Qualitäts- und Wissensmanagement bei der vorgeschlagenen Mindestgrösse mit **30–40 Stellenprozenten** zu rechnen.

5.5

MANDATSFÜHRUNG

5.5.1

Erwachsenenschutz

Die KOKES ging in der Praxisanleitung Erwachsenenschutz im Jahr 2012⁹ von maximal 80 Mandaten auf eine 100% Stelle Mandatsführung aus. Diese Empfehlung basierte auf Durchschnittswerten der Erfahrungen aus der Tätigkeit der früheren Amtsvormundschaften. Seit dem Inkrafttreten und der Umsetzung des neuen Rechts mit den unter Ziff. 5.1 ausgeführten Anforderungen haben sich diese Durchschnittswerte als zu hoch erwiesen. Der Anspruch des revidierten Rechts auf Achtung und Förderung der Selbstbestimmung, der Befähigung anstelle der Vertretung und den umfassenden Einbezug der betreuten Person in alle Entscheidungen führen zu einem höheren zeitlichen Aufwand bezüglich der persönlichen Kontaktgestaltung mit der betreuten Person. Die Annahme, dass dafür im Durchschnitt rund 1,5 Stunden pro Monat/betreute Person ausreichen, neben der Erfüllung aller anderen Kernaufgaben, erweist sich als viel zu tief.

Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB) aus dem Jahr 2017 zur Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen¹⁰ hält fest, dass die Arbeitsbelastung ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Aus der Befragung geht hervor, dass Berufsbeistandspersonen im Durchschnitt bei einem Vollpensum 72 Mandate betreuen, wobei grosse Unterschiede je nach Grösse der Stelle, zur Verfügung stehenden Supportleistungen und Einzugsgebiet (städtisch/ländlich) bestehen.

Im Erwachsenenschutz sind unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen im Durchschnitt **maximal 60 aktuelle Mandate (Falldossiers¹¹ am Stichtag¹²)** pro 100 Stellenprocente Fallarbeit der Berufsbeistandsperson anzustreben und **maximal 70 bearbeitete Mandate (kumulierte Falldossiers pro Jahr¹³)** pro 100 Stellenprocente pro Jahr unter Berücksichtigung der nachfolgend ausgeführten administrativen Entlastung (vgl. Ziff. 5.6.1).

Mit diesen Ressourcen stehen im Durchschnitt zwischen **2 und 2.5 Stunden pro Monat** für die Fallarbeit je Mandat zur Verfügung. Damit soll sichergestellt werden, dass die Berufsbeistandsperson die Mandate nach professionellen Kriterien planen und strukturieren kann und genügend Zeit für die individuelle persönliche Betreuung zur Verfügung steht.

9 KOKES (Hrsg), Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht, Zürich/St. Gallen 2012, Rz. 6.19.

10 Ecoplan, Arbeitssituation der Berufsbeistände, Ergebnisse der SVBB.Online-Befragung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände in der Schweiz, Bern 2017.

11 Falldossiers: je volljährige respektive minderjährige Person wird ein Dossier gezählt.

12 Anzahl geführte Dossiers per bestimmten Stichtag (z.B. 31. Dezember).

13 Alle geführten Fälle (inkl. die abgeschlossenen Fälle) im Kalenderjahr.

5.5.2 Kinderschutz

Die Anforderungen an die Führung von Kinderschutzmandaten unterscheiden sich massgeblich von denjenigen der Erwachsenen. Die Hauptarbeit besteht in der Beziehungsgestaltung zu den minderjährigen Kindern und Jugendlichen sowie der Begleitung und Unterstützung der Eltern in ihrer Erziehungsarbeit sowie Vermittlung zwischen strittigen Elternteilen in Erziehungs- und Besuchsrechtsfragen. Die Vernetzung mit verschiedensten Akteuren (Schule, Lehrbetrieb, stationäre Einrichtung, ambulante Therapie- und Betreuungsangebote) ist ein weiterer zentraler Teil der Aufgaben. Insbesondere in Konfliktsituationen, die häufig Auslöser von Kinderschuttmassnahmen sind, ist ein grosses zeitliches Engagement der Berufsbeistandsperson gefordert, um die Ziele der angeordneten Massnahme zu erreichen. Administrative Arbeiten sind in der Regel in einem kleinen Mass erforderlich.

In Deutschland ist die Anzahl Mandate im Kinderschutz für eine vollbeschäftigte Person auf maximal 50 Mandate beschränkt (§ 55 Abs.2 SGB VIII [Stand 2020]) zuzüglich entsprechende Entlastung in der Administration.

Im Kinderschutz sind auch in der Schweiz im Durchschnitt **maximal 50 aktuelle Mandate (Falldossiers am Stichtag¹⁴)** pro 100 Stellenprozent Fallarbeit der Berufsbeistandsperson anzustreben und **maximal 60 bearbeitete Mandate (kumulierte Falldossiers pro Jahr¹⁵)** pro 100 Stellenprozent pro Jahr unter Berücksichtigung der nachfolgend ausgeführten administrativen Entlastung (vgl. Ziff. 5.6.2).

Mit diesen Ressourcen stehen im Durchschnitt zwischen **2.5 und 3 Stunden pro Monat** für die Fallarbeit je Mandat zur Verfügung. Damit soll sichergestellt werden, dass die Berufsbeistandsperson die Mandate nach professionellen Kriterien planen und strukturieren kann und genügend Zeit für die individuelle persönliche Betreuung zur Verfügung steht.

5.6 ADMINISTRATIVE ENTLASTUNG

5.6.1 Erwachsenenschutz

Für die administrativen und buchhalterischen Aufgaben der Mandatsführung im Erwachsenenschutz sind pro 100 Stellenprozent Fallarbeit Berufsbeistandsperson **100 Stellenprozent** Entlastung durch administratives und buchhalterisches Personal vorzusehen. Je nach Grösse der Organisation sind zudem weitere Ressourcen für Empfang und Entlastung der Führungspersonen vorzusehen.

14 siehe dazu Fussnoten 11 und 12.

15 siehe dazu Fussnote 13.

5.6.2 Kinderschutz

Für die administrativen Aufgaben der Mandatsführung im Kinderschutz sind pro 100 Stellenprozente Fallarbeit Berufsbeistandsperson **15–20 Stellenprozente** Entlastung durch administratives Personal vorzusehen. Werden auch Kindesvermögensverwaltungen geführt, sind die administrativen Ressourcen entsprechend zu erhöhen. Je nach Grösse der Organisation sind zudem weitere Ressourcen für Empfang und Entlastung der Führungspersonen vorzusehen.

5.7 RECHTSDIENST

Für die Unterstützung in rechtlichen Fragestellungen und die weiteren Aufgaben des Rechtsdienstes ist bei der empfohlenen Mindestgrösse von 10–14 Mitarbeitenden aufgrund von Erfahrungszahlen von Berufsbeistandschaften mit **30–40 Stellenprozenten** zu rechnen, allenfalls aufgeteilt in interne Leistungen und externe Leistungen zu rechtlichen Spezialthemen (z.B. Prozessvertretungen etc.)

6 ZUSAMMENARBEIT

6.1 VORBEMERKUNGEN

Kindes- und Erwachsenenschutz ist eine **Verbundaufgabe**, die von den verschiedenen Akteuren mit den gesetzlich vorgesehenen Rollen und Aufgaben zu erfüllen ist. Von zentraler Bedeutung ist die Zusammenarbeit und Aufgabenabgrenzung zwischen der KESB und den Berufsbeistandspersonen respektive den Berufsbeistandsorganisationen.

6.2 ZUSAMMENARBEIT MIT DER KESB

6.2.1 Generelle Ausführungen

Berufsbeistandspersonen werden von einer Verwaltungseinheit (Kanton, Gemeinde, Zweckverband, Verein, etc.) arbeitsvertraglich eingestellt, ins Amt als Beistandsperson eingesetzt werden sie dagegen durch die KESB. Es ergeben sich daraus verschiedene Rollen, die zu beachten sind:¹⁶

- Die **Beistandspersonen** stehen in der Pflicht, die übertragenen Aufgaben persönlich wahrzunehmen (Art.400 Abs.1 ZGB). Die Entscheidung, wie das Mandat konkret geführt wird, welche fachlichen Methoden zur Auftragserfüllung angewendet werden und wie im Einzelfall die offenen Ermessensspielräume ausgefüllt werden, ist grundsätzlich Sache der Beistandsperson und Ausdruck der Unabhängigkeit von der KESB in der Mandatsführung.

¹⁶ Zur Doppelunterstellung siehe: Affolter Kurt, Doppelunterstellung von professionellen vormundschaftlichen Mandatsträger(inne)n in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel der Stadt Luzern, in: ZVW 2006, S. 232 ff.; Langenegger Ernst, Amtsvormunde, ihre Vorgesetzten und ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in: ZVW 2004, S.35 51 ff.

- Die **KESB** ihrerseits ist einerseits für die Errichtung, allfällige Anpassung und Aufhebung der Massnahme (Abklärung, Evaluation, Entscheidung) und andererseits für die Mitwirkung (Instruktion, Inventarisierung, zustimmungsbedürftige Geschäfte) und Aufsicht (Berichts- und Rechnungsprüfung, Controlling) während der Mandatsführung zuständig. Sie steht gegenüber der Berufsbeistandsperson als Auftraggeberin im einzelnen Mandat da.
- Berufsbeistandspersonen sind zudem in eine **Arbeitsorganisation** eingebunden (Zweckverband, Amtsstelle etc.) welcher bezüglich der konkreten Arbeitserfüllung, der Verwendung von Arbeitsinstrumenten (z.B. elektronische Aktenführung), der zu beachtenden methodischen Qualitätsanforderungen (z.B. Erstellung von Handlungsplänen) oder der Organisation von Arbeitsabläufen gestützt auf das Arbeitsvertragsrecht Weisungsbefugnis zukommt.

Diese unterschiedlichen Unterstellungen (zivilrechtliche und arbeitsrechtliche) sind in der konkreten Mandatsführung zu beachten. Zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft besteht idealerweise ein über den Einzelfall hinausgehender Konsens darüber, was unter guter Qualität in der Mandatsführung zu verstehen ist und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Die Umsetzung der Massnahme findet also immer unter rechtlichen und häufig unter organisatorisch geprägten Rahmenbedingungen statt.

6.2.2 Installation von Qualitätszirkeln

Zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft empfehlen sich regelmässige **Qualitätszirkel**. In diesen Qualitätszirkeln sind beispielsweise Haltungsfragen zu unterschiedlichen Fallkonstellationen, die Formen der konkreten Zusammenarbeit, die Erarbeitung einer gemeinsamen Policy, gegenseitigen Erwartungen oder gemeinsame Entwicklungsthemen zu diskutieren und auszutauschen. Der gegenseitige Austausch erfolgt auf gleicher Augenhöhe und idealerweise unter wechselseitiger Leitung.

6.2.3 Umgang mit Beschwerden (Art. 419 ZGB)

Den betreuten Personen steht die Möglichkeit der Beschwerde gegen Handlungen der Beistandsperson zu. Bei einer Berufsbeistandsperson ist es aufgrund der arbeitsrechtlichen Unterstellung zentral, dass neben der Berufsbeistandsperson auch die vorgesetzte Person in Beschwerdebehandlungen miteinbezogen wird, damit allfällige Defizite aus der Mandatsführung mit entsprechenden Vorkehrungen der Berufsbeistandschaft behoben werden können.

Heikel ist die Frage der Abgrenzung zwischen einer allgemeinen Unmutsäusserung der betroffenen Person über die Mandatsführung und einer formellen Beschwerde nach Art. 419 ZGB. Je nach Situation muss es möglich sein, einen Konflikt zwischen betreuter Person und mandatiertes Person ohne formelles Verfahren zu bereinigen und abzuschliessen. Dies kann im Rahmen einer Vermittlung durch die Behörde selber oder mit der vorgesetzten Person der Berufsbeistandschaft geschehen.

Es empfiehlt sich, das Vorgehen bei Unmutsäusserungen und Beschwerden zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft unabhängig eines konkreten Falles vorzubesprechen und Bearbeitungsabläufe verbindlich zu vereinbaren.

6.3**ZUSAMMENARBEIT MIT DER ADMINISTRATIVEN AUFSICHTSBEHÖRDE**

Die Kantone sind verantwortlich für die Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzes sowohl auf der Ebene der KESB als auch auf der Ebene der Umsetzung der Mandate. Die Kantone bestimmen die Organisation und bezeichnen die Aufsichtsbehörden im Kindes- und Erwachsenenschutz (Art. 441 Abs. 1 ZGB). Die vom Bundesgesetzgeber vorgesehenen Aufsichtsbehörden sind gedacht als Aufsichtsbehörden über die KESB¹⁷. Mit der Aufsicht über die KESB üben sie eine indirekte Aufsicht über die Beistandspersonen aus. In gesetzgeberischer Hinsicht haben verschiedene Kantone entweder über die Aufsichtsbehörden oder die kantonale Exekutive proaktiv Ausführungsbestimmungen erlassen, welche direkt für die Mandatsführung der Beistandspersonen anwendbar sind. Vereinzelt haben die Aufsichtsbehörden sogar Weisungen an die Adresse der Berufsbeistandschaften erlassen. Soweit erkennbar obliegt aber die Aufsicht über den Vollzug dieser Anordnungen nicht bei der Aufsichtsbehörde, sondern den Adressaten, deren Amtsleitung und der KESB.¹⁸

17 BBl 2006 S. 7074.

18 Vgl. zum Ganzen: Gutachten von Kurt Affolter zur Rolle der administrativen Aufsichtsbehörde in Bezug auf Berufsbeistandschaften (Download: <https://www.kokes.ch> > Dokumentation > Revision Vormundschaftsrecht > Organisation in den Kantonen > Berichte und Gutachten).

