



Daniel Knöpfli

Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich

Dezember 2024

Deckblatt

Bild: «Menschen mit zivilrechtlichen Massnahmen in fünf eingefärbten Bilderlinien».

Jede Linie stellt einen der fünf Fälle der vier untersuchten Typen von Berufsbeistandsschafts-Organisationen dar. Die oberen vier Linien sind Berufsbeistandsschaften im Erwachsenenschutz mit Bildern von Erwachsenen. Die unterste Linie ist eine Berufsbeistandsschaft im Kinderschutz mit Bildern von Kindern. Die Farben stellen den Umsetzungsgrad der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandsschaften dar. Grün bedeutet, dass die Empfehlungen umgesetzt sind. Gelb bedeutet, dass die Empfehlungen teilweise umgesetzt sind und rot bedeutet, dass die Empfehlungen nicht umgesetzt sind.

Quelle: Eigenkreation von Ursula Volkart, Pieterlen BE in Zusammenarbeit mit Daniel Knöpfli, Steinmaur ZH.

Foto-Quellen:

Bilder der Erwachsenen auf der ersten Linie von links nach rechts:

- «Person mit langen Haaren» (Meir Clancy, Levi [2022], Unsplash)
- «Mann in schwarzer Jacke» (Dumalo, Nathan [2018], Unsplash)
- «Gesicht einer Frau», (Kahn, Hassan [2018], Unsplash)
- «Person mit blauem Oberteil lächelt» (Fleming, Vince [2018], Unsplash)
- «Fröhliche Frau mit Down-Syndrom mit blauem T-Shirt» (Shironosov [2018], iStock Photo)

Zusätzliches Bild bei den Erwachsenen auf der zweiten Linie in der Mitte:

- «Frau mit Kopftuch» (Amiri, Zahra [2021], Unsplash)

Die oben genannten Bilder werden von der zweiten bis zur vierten Linie teilweise wiederholt.

Bilder der Kinder auf der fünften Linie von links nach rechts:

- «Mädchen mit schwarzem Halsband» (Ferlic, Janko [2017], Unsplash)
- «lockiges Kind» (Nabavi, Hessam [2021], Unsplash)
- «Knabe in schwarz-rotem Hemd» (Filice, Ryan [2018], Unsplash)
- «Portraitfoto eines Mädchens» (Habeshaw, Gift [2018], Unsplash)
- «Junge im grauen Rundhalsshirt» (Grey, Alexander [2020], Unsplash)

Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich

Mit einem Vergleich von ausgewählten Organisationen im
Kanton Zürich sowie von ausgewählten Herausforderungen
und dazugehörigen Lösungsansätzen

Daniel Knöpfli

Studienbeginn: FS 19

Master in Sozialer Arbeit, Bern | Luzern | St. Gallen

Fachbegleitung: Prof. Dr. Jürgen StremLOW

Abgabedatum: 27. Dezember 2024

Abstract

Der Kindes- und Erwachsenenschutz ist im Kanton Zürich sehr unterschiedlich aufgestellt. Im Jahr 2021 hat die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften verabschiedet. Bis heute fehlt eine nationale Evaluation dazu. Der Autor bringt den aktuellen Stand der Umsetzung der Empfehlungen im Kanton Zürich in Erfahrung. Mit dieser Arbeit liegt für den Kanton Zürich eine erste kantonale qualitative Untersuchung vor. Der Autor evaluiert den Umsetzungsgrad der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften am Beispiel von fünf Fällen in vier verschiedenen Organisationstypen. Das Sampling orientiert sich bewusst an den Kontrasten der Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich und ermöglicht so eine Betrachtung der verschiedenen Konstellationen und Bedingungen. Für die Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz sind im Kanton Zürich die Gemeinden zuständig. Die Arbeit legt deshalb den Hauptfokus auf den Erwachsenenschutz und untersucht vier Berufsbeistandschaften, die im Erwachsenenschutz tätig sind, und eine, die im Kinderschutz tätig ist. Der Autor betrachtet die unterschiedlichen Umsetzungsvarianten der Berufsbeistandschaften im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse entlang der fünf Fälle. Dank dem konsequenten methodischen Vorgehen in dieser empirischen Forschung ist eine Generalisierung der Resultate möglich. Die Arbeit legt zudem einen weiteren Fokus auf allgemeine Herausforderungen in Berufsbeistandschaften und liefert mögliche Lösungen. Den für die operative Leitung Zuständigen sowie den Politikerinnen und Politikern werden Lösungsansätze präsentiert, wie sich die Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich und damit die gesetzlichen Vorgaben aus dem ZGB umsetzen lassen.

Vorwort

Die Idee, meine Masterthesis über die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) zu verfassen, ist im Rahmen meiner Tätigkeit als Co-Präsident der Sozialkonferenz des Kantons Zürich entstanden. Seit 2012 nehme ich an den Trägerschaftstreffen der Zürcher Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) teil und leite diese seit 2018. Zudem war ich massgeblich beim Aufbau der KESB und der Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz (BBES) im Bezirk Bülach beteiligt. Auch führte ich lange indirekt einen polyvalenten Sozialdienst und später auch eine BBES. Durch frühere Tätigkeiten in Kinder- und Jugendheimen war ich auch von einer anderen Seite her immer wieder mit Beiständinnen und Beiständen, oder wie sie damals noch hiessen, mit Vormunden in Kontakt. Die unterschiedlichen Perspektiven, die mein beruflicher Werdegang mir verschaffte, führten zu meinem grossen Interesse am Vormundschaftsrecht bzw. am Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, wie es heute heisst. Es ist mir ein sehr grosses Anliegen, dass Menschen mit zivilrechtlichen Massnahmen eine angemessene, qualitativ hochstehende Begleitung und Betreuung haben, wie sie das ZGB vorsieht. Bedauerlicherweise ist dies nicht immer möglich, weil teilweise durch die Politik zu wenig Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden oder unser kleinstrukturiertes Denken sinnvolle Organisationen und Organisationsgrössen noch nicht überall zulassen. Mit dieser Arbeit will ich einen Beitrag leisten, dass sich der Kindes- und Erwachsenenschutz im Kanton Zürich im Sinne der KOKES-E OBB weiterentwickelt.

Es ist mir ein Anliegen, den Personen und Organisationen ganz herzlich zu danken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Besonders danke ich Herrn Prof. Dr. Jürgen StremLOW für die fachliche Begleitung und Unterstützung während des Verfassens dieser Arbeit. Auch danke ich Frau Prof. Dr. Rahel Müller de Menezes und Frau Dr. Jana Freundt, die das Mastermodul führten. Ein besonderer Dank gilt meiner Frau Charis Knöpfli, die sich um unsere Familie gekümmert hat, damit ich Zeit fand zu schreiben. Auch danke ich meinen Eltern und Schwiegereltern für die Unterstützung etwa beim Kinderhüten, damit genug Zeit für diese Arbeit zur Verfügung stand. Ein weiterer Dank geht an Frau Diana Wider, Generalsekretärin der KOKES, die KESB-Präsidiien-Vereinigung KPV des Kantons Zürich, das Kantonale Sozialamt KSA des Kantons Zürich, die Kommunikationsstelle des Amts für Jugend und Berufsberatung AJB des Kantons Zürich, das Gemeindeamt des Kantons Zürich, weiter an

verschiedene Stadträtinnen und Stadträte, Sozialbehördenmitglieder sowie Direktions- und Geschäftsleitungsmitglieder und Departements-Mitarbeitende von Städten, Zweckverbänden, interkommunalen Anstalten und Gemeinden. Herzlich danke ich zudem den sieben interviewten Personen für ihre Bereitschaft, bei diesem Evaluationsprojekt mitzuwirken.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	V
Glossar	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	- 1 -
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	- 1 -
1.2 Kurzer Überblick zum Stand der Forschung	- 3 -
1.3 Erkenntnisinteresse, Relevanz und Eingrenzung.....	- 4 -
1.4 Motivation des Verfassers	- 6 -
1.5 Fragestellung.....	- 8 -
1.6 Überblick / Aufbau der Arbeit.....	- 8 -
1.7 Zusammenfassung.....	- 11 -
2 Theoretischer Rahmen I – Literatur- und Materialienrecherche.....	- 12 -
2.1 Kindesschutz und Erwachsenenschutz.....	- 12 -
2.2 Subsidiarität	- 14 -
2.3 Aufgaben der Berufsbeistandschaften.....	- 15 -
2.4 Anforderungen an Beiständinnen, Beistände und weiteres Fachpersonal	- 17 -
2.5 Steuerung, Management und Qualität.....	- 19 -
2.6 Organisationskulturen	- 24 -
2.7 Das Magische Dreieck der Organisationsführung	- 27 -
2.8 Trägerschaftsformen / Aktuelle Träger KESB und BBES im Kanton Zürich	- 29 -
2.9 Zürcher Projekt «Gemeinden 2030»	- 35 -
2.10 Zürcher Projekt «Revision EG KESR»	- 37 -
2.11 Sozial- und Finanzpolitik	- 41 -
2.12 Zusammenfassung.....	- 43 -
3 Theoretischer Rahmen II – Die KOKES-E OBB.....	- 43 -
3.1 Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB)	- 44 -
3.2 Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES).....	- 44 -
3.2.1 Entstehung und Gliederung der KOKES-E OBB.....	- 45 -

3.2.2	Die zehn wesentlichen Standards und Empfehlungen	- 46 -
3.2.2.1	Organisation der Berufsbeistandschaften	- 47 -
3.2.2.2	Vorgelagerte Dienstleistungen	- 47 -
3.2.2.3	Mindestgrösse	- 47 -
3.2.2.4	Qualitäts-/Wissensmanagement und Rechtsdienst	- 48 -
3.2.2.5	Fachliches Profil (und Aufgaben der MA sowie Personalentwicklung) ..	- 48 -
3.2.2.6	Einzugsgebiet	- 49 -
3.2.2.7	Spezialisierte Organisation	- 49 -
3.2.2.8	Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten....	- 49 -
3.2.2.9	Ressourcen	- 50 -
3.2.2.10	Qualitätszirkel	- 51 -
3.2.3	Exkurs: andere Standards und Empfehlungen.....	- 52 -
3.2.3.1	Die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS)-	- 52 -
3.2.3.2	SVBB-Empfehlungen zur KES-Praxis	- 53 -
3.2.3.3	Caseload Converter der SKOS.....	- 54 -
3.2.3.4	Indexierte Stellenpläne und Zürcher Benchmark Sozialabteilungen	- 54 -
3.2.3.5	Empfehlungen im Kanton Zürich.....	- 55 -
3.3	Zusammenfassung: Eine idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES	- 55 -
4	Methodik und Forschungsdesign	- 57 -
4.1	Studiendesign und Begründung.....	- 57 -
4.1.1	Warum kein quantitativer Zugang?	- 57 -
4.1.2	Qualitativer Zugang	- 58 -
4.2	Wahl und Begründung der qualitativen Methoden/Adaptionen.....	- 59 -
4.2.1	Erhebungs-/Interviewmethode.....	- 59 -
4.2.2	Auswertungsmethode.....	- 60 -
4.2.3	Adaptionen	- 65 -
4.3	Theoriegeleitete Vorgehensweise	- 65 -
4.4	Sampling-Strategie / Stichprobe	- 71 -
4.5	Forschungsethik und Reflexion der eigenen Rolle als Forscher	- 73 -
4.5.1	Forschungsethik.....	- 73 -
4.5.2	Reflexion der eigenen Rolle als Forscher	- 73 -

4.6	Zusammenfassung.....	- 74 -
5	Ergebnisse.....	- 75 -
5.1	Die fünf BB-Organisationstypen in einer Fallperspektive	- 76 -
5.1.1	Überblick über die fünf Fälle.....	- 76 -
5.1.2	Fallzusammenfassung 1: BB-Organisationstyp 1 – Sitzgemeinde.....	- 80 -
5.1.3	Fallzusammenfassung 2: BB-Organisationstyp 2 – Zweckverband	- 81 -
5.1.4	Fallzusammenfassung 3: BB-Organisationstyp 3 – kleine Gemeinde.....	- 82 -
5.1.5	Fallzusammenfassung 4: BB-Organisationstyp 4 – Grossstadt ES	- 84 -
5.1.6	Fallzusammenfassung 5: BB-Organisationstyp 4 – Grossstadt KS.....	- 85 -
5.2	Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich.....	- 87 -
5.2.1	Organisation der Berufsbeistandschaften.....	- 87 -
5.2.2	Vorgelagerte Dienstleistungen.....	- 87 -
5.2.3	Mindestgrösse	- 87 -
5.2.4	Qualitäts-/Wissensmanagement und Rechtsdienst	- 87 -
5.2.5	Fachliches Profil	- 88 -
5.2.6	Einzugsgebiet.....	- 88 -
5.2.7	Spezialisierte Organisation.....	- 88 -
5.2.8	Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten.....	- 89 -
5.2.9	Ressourcen.....	- 89 -
5.2.10	Qualitätszirkel.....	- 90 -
5.3	Konkrete Herausforderungen aus der Praxis.....	- 90 -
5.3.1	Herausforderungen.....	- 90 -
5.3.2	Lösungsansätze	- 93 -
5.4	Nötige Anpassungen zur Zielerreichung der KOKES-E OBB.....	- 95 -
5.5	Beiträge der Politik und der politischen sowie operativen Führung.....	- 96 -
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	- 98 -
6	Diskussion der Ergebnisse	- 100 -
6.1	Diskussion zur Entstehung und den Elementen der KOKES-E OBB	- 100 -
6.2	Diskussion zum Umsetzungsgrad der KOKES-Empfehlungen	- 102 -
6.3	Diskussion über Herausforderungen und Lösungen	- 104 -
6.4	Diskussion über nötige Anpassungen	- 105 -
6.5	Diskussion über Beiträge aus Politik und Führung.....	- 106 -

6.6	Konkrete Herausforderungen im Kanton Zürich.....	- 107 -
7	Fazit	- 109 -
7.1	Gesamtfazit	- 109 -
7.2	Entwicklungsbedarf und Lösungsansätze	- 113 -
7.3	Beitrag der für die operative Leitung Zuständigen und der Exekutivpolitik.....	- 114 -
7.4	Forschungslücken	- 114 -
7.5	Praktische Anwendbarkeit der KOKES-E OBB.....	- 115 -
7.6	Empfehlungen.....	- 115 -
8	Visionen und Ideen.....	- 117 -
9	Reflexion.....	- 118 -
10	Literaturverzeichnis	- 120 -
11	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	- 146 -

Glossar

Codes = Kategorien: Codes (im englischen Sprachgebrauch) und Kategorien (im deutschen Sprachgebrauch) repräsentieren z.B. Fakten, Themen, Evaluationsaspekte, formale Aspekte oder auch analytische Aspekte. Es gibt verschiedene Arten von Kategorien/Codes (vgl. MAXQDA, Codesystem, o.J.; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 53–61).

Codiertes Segment / Coding / Codierung: In MAXQDA wird von codierten Segmenten gesprochen. Coding wird im englischen Sprachgebrauch und Codierung im deutschen Sprachgebrauch verwendet. Alle drei Begriffe bedeuten dasselbe und meinen z.B. einen Textabschnitt oder einen Videoausschnitt, der mit einer Codierung / einem Coding / einem codierten Segment ausgestattet wird (vgl. MAXQDA, Codesystem, o.J.; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 67–69).

Codesystem = Kategoriensystem: Zusammenstellung aller Codes/Kategorien. Codesystem (im englischen Sprachgebrauch) und Kategoriensystem (im deutschen Sprachgebrauch). Codesysteme bzw. Kategoriensysteme können z.B. als Liste, als Netzwerke, in horizontaler Struktur oder (wie in MAXQDA) in hierarchischer Struktur dargestellt werden (vgl. MAXQDA, Codesystem, o.J.; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 61–65).

Deduktive Codes/Kategorien werden an das Material herangetragen. Das heisst, die deduktiven Codes werden aus dem Allgemeinen, also aus der Theorie, ans Spezielle herangetragen. Die Literatur spricht u.a. auch von A-priori-Kategorien (vgl. MAXQDA, Codesystem, o.J.; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 71–81).

Deduktiv-induktive Kategorien/Codes-bildung: In etlichen Forschungsprojekten, welche die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse anwenden, sind Mischformen der Entwicklung des Kategoriensystems zu finden. In dieser Arbeit erfolgte die Mischung von deduktiver A-priori-Kategorienbildung und induktiver Kategorienbildung in folgender Richtung: Es wurde mit deduktiven Kategorien begonnen und in einem zweiten Schritt erfolgte die Bildung von Kategorien und Subkategorien am Material. Somit wurde ein deduktiv-induktiver Kategorienbildungsansatz angewandt (vgl. Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 102–103).

Induktive Codes/Kategorien werden aus dem Material heraus erzeugt. Sie werden vom Speziellen aus dem Material auf das Allgemeine geschlossen. Es werden z.B. neue Daten/Themen/Unteraspekte im Material gefunden, die dann verallgemeinert werden können (vgl. MAXQDA, Codesystem, o.J.; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 82–102).

KESCHA Die KESCHA ist eine Anlaufstelle, ein Informations- und Beratungsangebot für Menschen, die von einer Massnahme des Kindes- oder des Erwachsenenschutzes betroffen sind. Die Anlaufstelle Kindes- und Erwachsenenschutz (KESCHA) wurde im Jahr 2017 von der Guido-Fluri-Stiftung initiiert und gemeinsam mit Integras Fachverband Sozial- und Sonderpädagogik, Stiftung Kinderschutz Schweiz, Kinderanwaltschaft Schweiz, PACH Pflege- und Adoptivkinder Schweiz, Pro Senectute, Pro Infirmis und der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES), aufgebaut. Ihre Schaffung wird vom Bundesamt für Justiz begrüsst. Die Beratungen der KESCHA wurden in den ersten Jahren ihres Bestehens vom Familieninstitut der Universität Freiburg wissenschaftlich begleitet. Wichtige Erkenntnisse aus der Arbeit bereitet die Anlaufstelle heute selbst auf (vgl. KESCHA, o.J.).

MAXQDA ist die für diese Arbeit verwendete Analyse-Software (vgl. MAXQDA, o.J.). MAXQDA wurde ursprünglich für reduktiv-zusammenfassende Auswertungsverfahren entwickelt und hat damit eine grosse Nähe zur qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 85).

Vormundschaftsbehörde/n: Die Vormundschaftsbehörden sind die «Vorgänger-Behörden» der heutigen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB). Die Vormundschaftsbehörden waren in der Deutschschweiz hauptsächlich kommunal organisiert. Teilweise waren es auch Ausschüsse aus Gemeinde-Exekutiven. Erst mit dem neuen Bundesrecht im Zusammenhang mit dem Kindes- und Erwachsenenschutz wurden Mindestanforderungen bezüglich Grösse und Professionalität definiert. Die Vormundschaftsbehörden waren bis am 31. Dezember 2012 tätig. Ab dem 1. Januar 2013 folgten die KESB als regionale Fachbehörden oder Fachgerichte (vgl. Langenegger, 2003, S. 352; Biesel/Schär, 2020, S. 280–281; Wider, 2020, S. 148–149).

ZFIT ist ein konfessionell und politisch neutraler Verein, der keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgt. ZFIT bezweckt den Aufbau und Betrieb eines Zentrums, das Eltern in Trennungssituationen mit spezifischen, qualitativ hochstehenden Beratungen hilft, Regelungen betreffend die Kinder autonom und rasch zu finden (ausgenommen sind Regelungen

vermögensrechtlicher Art). Das interdisziplinäre Angebot soll insbesondere bei Konfliktsituationen stabilisierend und deeskalierend wirken. Im Fokus steht immer das Interesse des Kindes nach einem guten Kontakt zu beiden Elternteilen (vgl. ZFIT, o.J.).

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	am Albis
Abb.	Abbildung
AD	Analysedimension/Analysendimensionen
a. d. L.	an der Limmat
AD V	den leitfadengestützten Interviews vorgelagerte Analysedimension
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AJB	Amt für Jugend und Berufsberatung des Kantons Zürich
BB	Berufsbeistandschaft/Berufsbeistandschaften
BBES	Berufsbeistandschaft/Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz
BBKS	Berufsbeistandschaft/Berufsbeistandschaften im Kinderschutz
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
CAS	Certificate of Advanced Studies
EB	Erziehungsberatung
EG KESR	Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons Zürich
EL	Ergänzungsleistungen
EO	Mutterschafts- und Erwerbsersatz
ES	Erwachsenenschutz
ESR	Erwachsenenschutzrecht
EW	Einwohnerinnen und Einwohner
FK	Fragekomplex/Fragekomplexe
GAZ	Gemeindeamt des Kantons Zürich (u.a. KESB-Aufsicht)
GBL	Grundbedarf für den Lebensunterhalt (gemäss SKOS-RL)
GeKo Kt. ZH	Gesundheitskonferenz des Kantons Zürich
GPV	Verband der Gemeindepräsidenten des Kantons Zürich
IKA	Interkommunale Anstalt
IV	Invalidenversicherung
JI	Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich

Juga	Jugendanwaltschaft/Jugendanwaltschaften
KES	Kindes- und Erwachsenenschutz
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde/n
KESD	Kindes- und Erwachsenenschutzdienst
KESR	Kindes- und Erwachsenenschutz-Recht
Kiga	Kindergarten/Kindergärten
Kita	Kindertagesstätte/Kindertagesstätten
KJpD	Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienste
KJZ	Kinder- und Jugendhilfezentren des AJB
KOKES	Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
KOKES-E	KOKES-Empfehlungen
KOKES-E OBB	Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften
KPV	KESB-Präsidien-Vereinigung des Kantons Zürich
KS	Kindesschutz
Kt.	Kanton
KV	Verfassung des Kantons Zürich
KVG	Bundesgesetz über die Krankenversicherung
MA	Mitarbeitende/Mitarbeiterin/Mitarbeiter
MAS	Master of Advanced Studies
MT	Masterthesis
MVB	Mütter- und Väterberatung
n	kleines n vor Wörtern, Buchstaben oder Zeichen: neu/neues (z.B. nEG KESR für neues Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht des Kantons Zürich, n§ für neuen oder neu vorgeschlagenen Paragraphen)
NFP	Nationales Forschungsprogramm
NGO	Nichtregierungsorganisation/Nichtregierungsorganisationen
NPM	New Public Management
o.J.	ohne Jahresangabe
P+S	Prävention und Suchthilfe der Stadt Winterthur
PSM	Planungs- und Steuerungsmodell von StremLOW/Riedweg/Bürgisser
PriMa	Private Mandatsträger und Mandatsträgerinnen
PV	Patientenverfügung

RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
RR	Regierungsrat/Regierungsrätin
SD	Sozialdienst
SDBD	Sozialdienste Bezirk Dielsdorf (Zweckverband)
SDBP	Zweckverband Soziales Bezirk Pfäffikon ZH
SDBU	Soziale Dienste Bezirk Uster (Zweckverband)
S&G	Soziales und Gesundheit der Stadt Bülach
SGMM	St. Galler Management-Modell
SGV	Schweizerischer Gemeindeverband
SHG	Sozialhilfegesetz des Kantons Zürich
SHV	Verordnung zum Sozialhilfegesetz des Kantons Zürich
SI	Städteinitiative Sozialpolitik
SKÖF	Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SKOS-RL	Richtlinien der SKOS zur Ausgestaltung der Sozialhilfe zuhanden der Kantone, Gemeinden und privater Hilfsorganisationen
SNH	Zweckverband Soziales Netz Bezirk Horgen
SOBA	Sozialdienst Bezirk Affoltern (IKA)
SODK	Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren
SoKo	Sozialkonferenz des Kantons Zürich
SPD	Schulpsychologischer Dienst / Schulpsychologische Dienste
SRM	Systemtheoretisch reflektiertes Management-Modell
SSA	Schulsozialarbeit
SSV	Schweizerischer Städteverband
SVBB	Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen
SVR	Sozialversicherungsrecht
TP	Teilprojekt/Teilprojekte
UEK	Unabhängige Expertenkommission Administrative Versorgung
ÜL	Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UN-Ü	UN-Übereinkommen
USA	United States of America / Vereinigte Staaten von Amerika
VA	Vorsorgeauftrag
VB	Vormundschaftsbehörde/n (Vorgängerorganisation der KESB)

VBK	Konferenz der Kantonalen Vormundschaftsbehörden
VBVV	Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft
VBZH	Verein Berufsbeistandschaften Kanton Zürich
VSAV	Vereinigung der Schweizerischen Amtsvormünder (Vorgängerorganisation des SVBB)
VZGV	Verein Zürcher Gemeinde- und Verwaltungsfachleute
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (NPM)
ZFIT	Zentrum für Familien in Trennung (in Bern)
ZGB	Zivilgesetzbuch der Schweizerischen Eidgenossenschaft
ZH	Zürich
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZKE	Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz
ZV	Zweckverband
ZVW	Zeitschrift für Vormundschaftswesen (Vorgängerzeitschrift der ZKE bis ins Jahr 2009)

1 Einleitung

Das erste Kapitel beschreibt zuerst Ausgangslage und Problemstellung. Darauf folgt ein kurzer Überblick über den Stand der Forschung. Anschliessend werden das Erkenntnisinteresse und die Relevanz der Arbeit erläutert sowie die Eingrenzung der Themen kurz begründet. Anschliessend folgen die Motivation des Verfassers und die Fragestellung. Ein Überblick und Erläuterungen zum Aufbau der Arbeit sowie eine kurze Zusammenfassung runden das erste Kapitel der Einleitung ab.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Im Juni 2021 hat die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften herausgegeben (vgl. KOKES, 2021 und KOKES, o.J.). Ziel der Empfehlungen ist das Erreichen eines Soll-Zustands, der innerhalb von 10 bis 15 Jahren in sämtlichen Regionen der Schweiz anvisiert werden soll. Konkret geht es darum, die Weiterentwicklung der Organisationen der Berufsbeistandschaften mit den gesteigerten Anforderungen an die Mandatsführung zu unterstützen. Es sollen zeitgemässe Organisationen entstehen, welche die Arbeitsbedingungen für Berufsbeistandschaftspersonen attraktiver gestalten, um so dem Fachkräftemangel zu begegnen. Zudem zeigen die Empfehlungen auf, wie sich der gesetzlich geforderte Qualitätsanspruch umsetzen und sicherstellen lässt. Ziel der Masterthesis ist es u.a., zumindest eine Teilübersicht über die aktuelle Umsetzung / den Umsetzungsgrad der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) mit Hauptfokus auf die Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich zu geben. Anhand einer qualitativen Studie sollen die derzeitige Umsetzung (der derzeitige Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB), ausgewählte Herausforderungen aus der Praxis und mögliche Lösungsansätze – v.a. für jene, die für die operative Leitung zuständig sind, und Exekutivpolitikerinnen und -politiker – aufgezeigt werden. Am Beispiel verschiedener Trägerschaftsformen, insbesondere der BBES im Kanton Zürich, sollen auch Unterschiede in der Handhabung der KOKES-E OBB aufgezeigt werden.

Per 1. Januar 2013 trat das (damals) neue Erwachsenenschutzrecht (nESR) in Kraft. Es war im Rahmen des Familienrechts die letzte grosse Revision im Zivilgesetzbuch (ZGB) und ersetzte das Vormundschaftsrecht, das seit dem 1. Januar 1912 ohne grosse Änderungen bis Ende Dezember 2012 gültig war (Geiser, 2003, S. 227). Während beinahe 100 Jahren war das geschriebene Recht genügend flexibel, um den gesellschaftlichen Veränderungen, bei

gleichbleibendem Gesetzestext, Rechnung zu tragen (Geiser, 2003, S. 227). Wobei es auch erhebliche gesellschaftliche Abgründe zuliess, wie z.B. die Geschehnisse rund um das Verdingwesen¹, die Ereignisse im Zusammenhang mit dem sogenannten «Hilfswerk» für die Kinder der Landstrasse, die bis in die 1980er-Jahre reichten (vgl. UEK, o.J.; NFP 76, o.J.; Meier, 2003, S. 19–37; Wenger, 2003, S. 39–55; Herzig, 2023, ganzes Buch), oder Teile der Familienpflege und der Heimerziehung (vgl. Hauss/Gabriel/Lengwiler, 2018, ganzes Buch) deutlich gezeigt haben. Das alte Bundesrecht hätte den Kantonen genügend Spielraum gegeben, die ursprüngliche Behördenorganisation inkl. der Berufsbeistandschaften (damals Amtsvormundschaften) den Anforderungen an eine professionelle Betreuung anzupassen. Es zeigte sich jedoch, dass nur wenige Kantone – wenn überhaupt – politisch in der Lage waren, einen solchen Entwicklungsschritt – aus eigener politischer Kraft – zu vollziehen. Ein Eingreifen des Bundesgesetzgebers wurde deshalb nötig (vgl. Geiser, 2003, S. 227–228). Rund um die Organisation der neu aufzubauenden Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden setzten sich im Kanton Zürich aufgrund der Bundesrechtsrevision zuerst politische Prozesse auf kantonaler und danach auch auf kommunaler Ebene in Gang. So beabsichtigte der Zürcher Regierungsrat in seinem Konzeptentwurf ursprünglich, eine kantonale Lösung mit zwölf dezentralen Behörden umzusetzen (vgl. Regierungsrat des Kantons Zürich, 2011, S. 33). Sehr viele Fachleute, einige interessierte Organisationen und die Dachorganisation aller für das Sozialwesen zuständigen Behörden der Zürcher Gemeinden und Städte, der auch private Institutionen des Sozialwesens angeschlossen sind – die Sozialkonferenz des Kantons Zürich (vgl. SoKo, o.J.) –, befürworteten dies (vgl. SoKo, 2009, S. 1–2 und Regierungsrat des Kantons Zürich, 2011, S. 36). Kommunalpolitisch wurde dies anders bewertet. Der Verband der Gemeindepräsidien GPV (vgl. GPV, o.J.) befürchtete einen Eingriff in die Gemeindeautonomie (vgl. GPV, 2009, S. 1–2 und 5–6), und über 90 (von damals 171) Gemeinden äusserten sich ebenfalls zur Vorlage zum Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR), wobei sich viele Gemeinden – mit gewissen Abweichungen in Einzelfragen – der Stellungnahme des GPV anschlossen (vgl. Regierungsrat des Kantons Zürich, 2011, S. 36). Die interkommunalen Lösungen der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) und das teilweise – nach wie vor – enorm kleinräumige (Gemeindeautonomie-)Denken hatten und haben im Kanton Zürich teilweise noch immer grossen Einfluss auf die Organisation der Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz (BBES). Die Berufsbeistandschaften im Kinderschutz (BBKS) werden im Kanton Zürich, ausser in der Stadt Zürich, wo diese von den

¹ Zum ganzen Thema sind insb. der Schlussbericht der UEK sowie die Publikationen zu den Resultaten der einzelnen Forschungsarbeiten der UEK zu beachten (vgl. UEK, o.J.).

Sozialen Diensten der Stadt Zürich geführt werden, durch das kantonale Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB) geführt. Die Gestaltung der einzelnen BBES hinsichtlich Trägerschaften, Grösse, Steuerung und Management ist heterogen. Das anvisierte Ziel, in einem Zeitrahmen von 10 bis 15 Jahren (ab 2021) in sämtlichen Regionen der Schweiz, also auch im Kanton Zürich, den Soll-Zustand der Empfehlungen zu erreichen, ist keine Selbstverständlichkeit. Um die BBES-Organisationen im Kanton Zürich weiterzuentwickeln, die gesteigerten Anforderungen an die Mandatspersonen zu unterstützen, dem Fachkräftemangel zu begegnen und die gesetzlich festgelegten Qualitätsanforderungen zu erfüllen, braucht es das gemeinsame Engagement von Führungskräften der Sozialen Arbeit sowie von Sozial- und Kommunalpolitikerinnen und -politikern.

1.2 Kurzer Überblick zum Stand der Forschung

Bezogen auf die Inkraftsetzung des neuen Erwachsenenschutzrechtes (nESR) per 1. Januar 2013 erarbeitete die Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden (VBK heute KOKES) bereits im Jahr 2008 Empfehlungen zu den damals neu geplanten Organisationen der KESB aus (vgl. VBK, Empfehlungen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde, 2008). Die Kantone – und im Kanton Zürich die (Sitz-)Gemeinden, Zweckverbände etc.² – stützten sich beim Aufbau der damals neuen KESB weitgehend, jedoch unter Berücksichtigung der kantonalen Gegebenheiten, auf diese Empfehlungen (vgl. auch KOKES, 2021, S. 6).

Für die Organisation von Berufsbeistandschaften fehlten damals offizielle Empfehlungen. Im Herbst 2019 entschied sich der Vorstand der KOKES, auch Empfehlungen für die Berufsbeistandschaften zu erarbeiten. Die seit Juni 2021 vorliegenden Empfehlungen wurden in Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK), dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandschaftspersonen (SVBB) erarbeitet. Danach erfolgte ein Vernehmlassungsverfahren, an dem sich die oben genannten Organisationen, 25 Kantone, 4 SVBB-Regionalgruppen, 12 Berufsbeistandschaften, der Städteverband (SSV) und weitere Organisationen beteiligten (vgl. zum ganzen Abschnitt, KOKES, 2021, S. 6). Auch die Sozialkonferenz des Kantons Zürich beteiligte sich im Rahmen eines Mitberichts an dieser Vernehmlassung (vgl. SoKo, 2020).

² Auch bei den Berufsbeistandschaften im ES gibt es im Kanton Zürich verschiedene Trägerschaftsformen (vgl. dazu Knöpfli, 2021, S. 18–20).

Die Forschung stellt heute einiges an Literatur zur Verfügung, u.a. bezüglich Qualität, Unternehmenskultur, Persönlichkeiten von Führungs- und Berufspersonen, Steuerung von Versorgungssystemen oder vom Management ganz generell und insbesondere auch von Organisationen im Sozialwesen. Berufsbeistandschaften sind heute ein typisches und etabliertes Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit. Im Zusammenhang mit der Organisation von Berufsbeistandschaften bietet es sich an, Auszüge aus den genannten Forschungsbeiträgen zu berücksichtigen. So haben z.B. Meinhold und Matul (2011) – sie befassen sich mit Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie – ein «Säulenmodell zur integrierten Qualitätsentwicklung» erarbeitet (S. 102–103). Auch der Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz befasst sich auf mehreren Ebenen mit der Qualität der Sozialen Arbeit (vgl. AvenirSocial, 2015, S. 2). Grutsch (2015), das «Einmaleins der Qualität», oder Merchel (2013), «Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit», befassen sich ebenfalls intensiv mit Qualität. Im Bereich der Unternehmenskultur stellen Schreyögg (2016) oder Cameron und Quinn (2011) von der University of Michigan (Michigan Ross, 2024a und 2024b) einiges an Literatur zur Verfügung. Zum Thema Persönlichkeiten von Führungs- und Berufspersonen liefert Fleisch (2020) Bemerkenswertes. Geht es um Versorgung und Steuerung, leisten StremLOW/Riedweg/Bürgisser (2019) mit ihrem Planungs- und Steuerungsmodell in der Forschung einen aktuellen und wertvollen Beitrag. Im Bereich Management bieten sich das St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm/Grand, 2020), das systemtheoretisch reflektierte Management-Modell von Lambers (2015) oder auch Publikationen zum New Public Management wie z.B. von Schedler/Proeller (2003) an. Im Weiteren kann zudem der Berufskodex der Sozialen Arbeit einen Beitrag zu einem Qualitätsverständnis liefern (vgl. AvenirSocial, 2010).

Was in der Literatur bis heute fehlt, sind Evaluationen von Berufsbeistandschaften hinsichtlich der Umsetzung der KOKES-E OBB. Diese Lücke soll – zumindest ansatzweise – mit dieser Arbeit für den Kanton Zürich geschlossen werden. Ursprünglich war dazu in dieser Arbeit eine gemischte Forschungsmethode vorgesehen, u.a. aus zeitlichen Gründen wurde schlussendlich eine qualitative Methode als Forschungsansatz gewählt.

1.3 Erkenntnisinteresse, Relevanz und Eingrenzung

Erkenntnisinteresse: Przyborski/Wohlrab-Sahr (2022) beschreiben Schritte von der Formulierung des Erkenntnisinteresses hin zur Fragestellung (S. 125–128). Für die vorliegende Arbeit adaptierte der Autor diese Schritte von seinem Interesse an aktuellen Phänomenen bei

den Organisationen von Berufsbeistandschaften bis hin zur Hauptfragestellung und zu den Teilfragen. Wie unter 1.1 erwähnt, sind die heutigen BBES im Kanton Zürich heterogen aufgestellt. Gleichzeitig sind alle BBES (und auch die BBKS) mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, was den Fachkräftemangel, die wachsenden Anforderungen an die Mandatspersonen, die gesetzlich geforderte Qualität oder neue Aufgaben betrifft, wie sie etwa das neue Selbstbestimmungsgesetz verlangt (vgl. Selbstbestimmungsgesetz des Kantons Zürich). Diese Arbeit soll die Entstehung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften analysieren. Sie soll anhand ausgewählter Herausforderungen – und einer Materialienrecherche – aufzeigen, wie die heutige Situation in der Praxis aussieht. Im Besonderen soll sich der Fokus dieser Arbeit auf die Analyse und Umsetzung bzw. den Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Erwachsenenschutz (ES) im Kanton Zürich richten, wobei der Kinderschutz (KS) nicht ganz ausser Acht gelassen werden soll. Weiter soll aufgezeigt werden, wie für die operative Leitung Zuständige und Exekutivpolitikerinnen und -politiker Einfluss nehmen können, damit die Zielsetzungen der genannten Empfehlungen erreicht werden. Der Arbeit liegen die forschungsleitenden Fragen zugrunde, wie sie unter 1.5 formuliert sind.

Relevanz: Mit der geplanten Revision des EG KESR stehen im Kanton Zürich u.a. Fragen zu den Perimetern der Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz an. Weiter befasst sich das Zürcher Projekt Gemeinden 2030 mit leistungsstarken Gebietsstrukturen. Diese Arbeit soll auch einen Beitrag zu möglichen nächsten Schritten im Zusammenhang mit diesen beiden Projekten (Revision EG KESR und Gemeinden 2030) liefern. Weiter soll die Arbeit Lösungsansätze zu aktuellen Herausforderungen liefern, z.B. wie den gesetzlich bzw. von der Profession Soziale Arbeit geforderten Qualitätsansprüchen oder dem Fachkräftemangel begegnet werden kann. Zudem geht es darum, die unter 1.2 erwähnte Wissenslücke betreffend fehlende Evaluationen von Berufsbeistandschaften hinsichtlich der KOKES-E OBB mindestens teilweise zu füllen.

Eingrenzung: Aufgrund der Tatsache, dass sich im Kanton Zürich von Gemeindeseite her nur die Stadt Zürich um den Vollzug des Kinderschutzes kümmert³, soll sich diese Arbeit in erster Linie mit den Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz befassen. Zudem würde die

³ In den übrigen 159 Gemeinden inkl. der Stadt Winterthur ist das kantonale AJB für den Vollzug des Kinderschutzes zuständig. Das AJB erfüllt diesen Auftrag durch mehrere Kinder- und Jugendhilfezentren (KJZ), die im ganzen Kanton verteilt sind (vgl. Kanton Zürich, o.J.a.). Die Kreise sind notabene nicht deckungsgleich mit den KESB-Kreisen (vgl. KPV o.J.).

Berücksichtigung der ganzen Vielfalt und aller Vollzugsstellen im ES im Kanton Zürich den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es werden deshalb in dieser Arbeit pro Organisationstyp von Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz je eine BBES und insgesamt nur eine BBKS vertiefter analysiert.

1.4 Motivation des Verfassers

Seit den 1990er-Jahren ist der Autor dieser Arbeit in verschiedenen Funktionen im Zürcher Sozial- und Gesundheitswesen tätig. Erste Stationen waren Kinder-, Jugend- und Schulheime. Später kamen Arbeitsfelder in der Arbeitsintegration, Qualifizierungsprogramme für Stellensuchende, das Asylwesen, der Alters- und Pflegeheimbereich, die Langzeitpflege und etliche Themen der gesetzlichen Sozialarbeit sowie Sozialversicherungen dazu. Seit 25 Jahren ist der Autor in der Führung von kleinen bis sehr grossen Organisationen im Zürcher Sozialwesen aktiv. So etwa als ehemaliger Leiter S&G der Stadt Bülach⁴, ehemaliger Bereichsleiter Soziale Dienste der Stadt Winterthur⁵ und langjähriger Co-Präsident der SoKo⁶.

⁴ Soziales und Gesundheit (S&G) der Stadt Bülach ist in den Bereichen Altersangebote, Alters- und Pflegeheime, Arbeitsintegration, Asyl- und Flüchtlingskoordination, Berufsbeistandschaft, Gesundheitsförderung, Jugendarbeit, Kinderbetreuung, Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde, Pflegefinanzierung, Sozialamt (Sozialhilfe, Notwohnungen, Soziale Dienste), Sozialfirma, Sozialversicherungen (AHV-Zweigstelle, Zusatzleistungen, Ergänzungsleistungen, Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose), Spitalfinanzierung und Integration tätig.

⁵ Die Sozialen Dienste der Stadt Winterthur sind tätig in der Arbeitsintegration (*Integration durch Bildung, Training, Coaching und Berufspraxis; Zuweisung durch RAV, Sozialhilfe- sowie Asyl- und Flüchtlingskoordinationsstellen von Städten und Gemeinden. Es gibt Programme zur Stabilisierung, Abklärung sowie zum Trainieren von div. Fähigkeiten*); Berufsbeistandschaft (*Führung von Beistandschaften für Erwachsene gemäss ZGB sowie persönliche Betreuung von hilfsbedürftigen Personen [persönliche Hilfe nach SHG]*); Sozialberatung (*Dienstleistungs- und Beratungsprozesse hauptsächlich in der wirtschaftlichen und persönlichen Hilfe durch zentrale Anlaufstelle, Langzeitberatung, kaufmännischer Support*); Flüchtlings- und Asylsozialberatung (*Sozialberatung, Betreuung und Unterbringung von Personen aus dem Asylbereich*); Sozialversicherungen (*Führung von AHV-Zweigstelle, Beratung in Fragen rund um AHV, IV, EL, EO, ÜL; Fallführung EL und ÜL; im KVG-Obligatorium zuständig für die Prüfung von Befreiungsgesuchen und Zwangszuweisungen*); sowie Prävention und Suchthilfe P+S (*P+S bietet eine breite Palette an präventiven und unterstützenden Beratungs- und Behandlungsangeboten im Sucht-, Wohn- und Jugendbereich an. Z.B. Drogenanlaufstelle, Wohnhilfe, Substitutionsprogramme, Prävention und Früherkennung, Fachstelle Extremismus*).

⁶ Die Sozialkonferenz des Kantons Zürich (SoKo) bildet die Dachorganisation aller für das Sozialwesen zuständigen Behörden der Zürcher Gemeinden. Ihr sind auch öffentliche und private Institutionen des Sozialwesens angeschlossen. Die Sozialkonferenz setzt sich für eine zeitgemässe Sozialpolitik (und Sozialhilfe) im Kanton Zürich ein. Dabei berücksichtigt sie politische wie fachliche Aspekte. Im Bereich der Weiterentwicklung des sozialen Sicherungssystems und der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Kanton Zürich nimmt die Sozialkonferenz eine aktive und tragende Rolle ein. Sie setzt sich für geklärte Zuständigkeiten, Prozesse, Instrumente und die Förderung des Fachwissens ein. Vorstandsmitglieder nehmen Einsitz in regionalen, kantonalen und nationalen Arbeitsgruppen zu aktuellen Fragestellungen, welche die Anliegen der SoKo betreffen. Dazu gehört auch eine Vertretung der SoKo im Vorstand der SKOS. Die SoKo ermöglicht den wichtigsten Partnerorganisationen den Einsitz in ihrem Vorstand (z.B. GPV, GAZ, AJB, KPV, ZHAW, GeKo Kt. ZH, Vertretung der Hilfswerke im Kt. ZH [aktuell Direktor der Caritas Zürich]), um den direkten Austausch sicherzustellen. Die SoKo organisiert die Treffen der Trägerschaften der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) im Kanton Zürich.

Als Projektleiter für den Aufbau der KESB und später der Berufsbeistandschafts-Organisationen im Erwachsenenschutz im Bezirk Bülach und als langjähriger Leiter der KESB-Trägerschaftstreffen, die im Kanton Zürich zusammen mit dem zuständigen Regierungsratsmitglied⁷ durchgeführt werden, war und ist der Autor stark mit Organisationsthemen rund um Berufsbeistandschaften konfrontiert. Zudem ist er aktuell im Projektsteuerungsgremium zur Teilrevision des Einführungsgesetzes zum Kindes- und Erwachsenenschutz (EG KESR) im Kanton Zürich tätig. Die genannten Tätigkeitsfelder und das – salopp ausgedrückt – hautnahe Erleben der Entwicklungen der Berufsbeistandschafts-Organisationen – v.a. im Erwachsenenschutz im Kanton Zürich – motivieren den Autor, seine MT über «Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich» zu schreiben.

⁷ Während dem KESB-Aufbau mit RR Markus Notter, danach mit RR Martin Graf und heute mit RR Jacqueline Fehr.

1.5 Fragestellung

Die unter 1.1 geschilderte Ausgangslage und Problemstellung, der unter 1.2 beschriebene Stand der Forschung, das unter 1.3 erwähnte Erkenntnisinteresse, die Relevanz und Eingrenzung der Arbeit sowie die Motivation des Verfassers (vgl. 1.4) führen zu folgender **Hauptfragestellung**:

Wie werden die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) bei den Berufsbeistandschaften insb. im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich umgesetzt?

Die Hauptfragestellung führt zu folgenden Teilfragen:

- 1. Wie sind die KOKES-E OBB entstanden? Was sind die KOKES-E OBB und aus welchen Elementen bestehen sie?*
- 2. Wie sieht der aktuelle Stand (Umsetzungsgrad) der KOKES-E OBB bei den Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz im Kanton Zürich aus?*
- 3. Welche konkreten Herausforderungen gibt es in den Organisationen der Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz und welche möglichen Lösungen gibt es?*
- 4. Welche Anpassungen sind bei den Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz nötig, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen?*
- 5. Wie können für die operative Leitung Zuständige und Exekutivpolitikerinnen und -politiker dazu beitragen, dass die Ziele der KOKES-E OBB erreicht werden?*

1.6 Überblick / Aufbau der Arbeit

Die folgenden Abschnitte und Abb. 1 geben einen Überblick über den Aufbau dieser Arbeit.

Das *erste Teil* (Kapitel 1, Einleitung) hat das spezifische Problem, die Beziehung zum Forschungsstand inkl. eines kurzen Überblicks dazu, das Erkenntnisinteresse und die Relevanz der Arbeit beschrieben. Eine Eingrenzung wurde vorgenommen und die Haupt- und Teilfragen wurden formuliert. Zudem findet sich an dieser Stelle ein Überblick über die Arbeit.

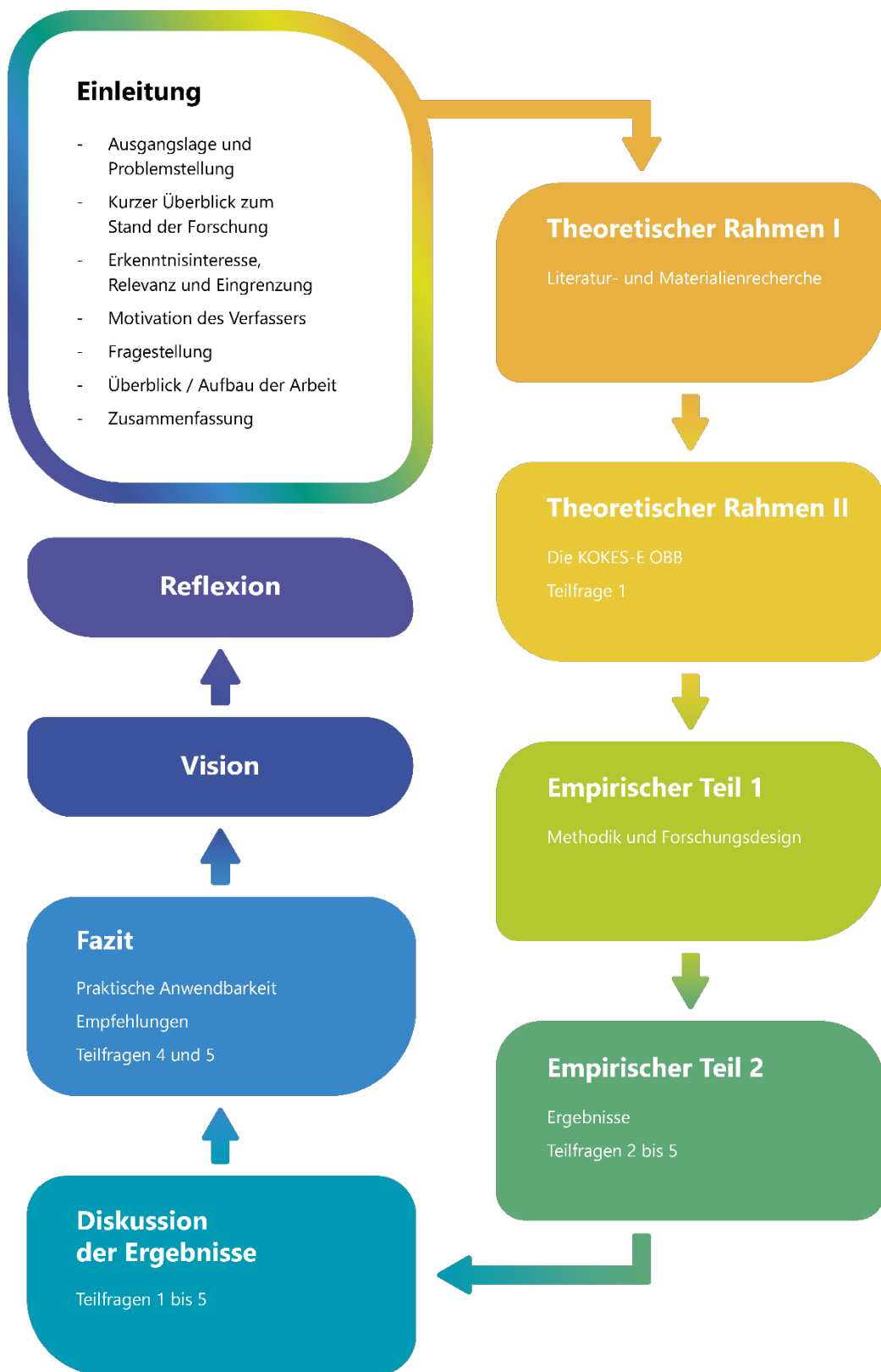
Im *zweiten Teil* (Kapitel 2, Theoretischer Rahmen I – Literatur- und Materialienrecherche, und Kapitel 3, Theoretischer Rahmen II – Die KOKES-E OBB) wird eine theoretische Einordnung des Forschungsgegenstandes im Sinne eines wissenschaftlichen Fundaments dieser Arbeit vorgenommen. Vor allem im ersten und zweiten Teil der Arbeit liefern die Fussnoten weitere Details und weisen immer wieder auf vertiefende und relevante Literatur hin, die im Haupttext nicht aufgenommen wurde, weil dies den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte.

Darauf folgt der *dritte und empirische Teil* der Arbeit (Kapitel 4 und 5). Das vierte Kapitel beschreibt das Studiendesign inkl. Bezug zu Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung, die Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie das theoriegeleitete Vorgehen bzw. Gesamtverfahren. Es wird auch begründet, warum schliesslich ein qualitativer Ansatz gewählt wurde. Zudem enthält das vierte Kapitel vertieftere Angaben zur Stichprobe und Datengrundlage sowie zur Forschungsethik und zur Reflexion der (eigenen) Rolle des Forschers.

Im fünften Kapitel folgt dann die Präsentation der Ergebnisse. Im ersten Unterkapitel werden fünf Fälle und vier BB-Organisationstypen beschrieben. Im zweiten Unterkapitel geht es nochmals um den Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich entlang der zehn Empfehlungen und Standards. Weiter werden die Ergebnisse zu konkreten Herausforderungen und Lösungen aufgezeigt, bevor es anschliessend um nötige Anpassungen zur Zielerreichung der KOKOES-E OBB geht. Ein Unterkapitel über die Beiträge der Politik und der operativen Führung zur Zielerreichung runden das Ergebniskapitel ab.

Der *vierte Teil* der Arbeit diskutiert und interpretiert die Ergebnisse (Kapitel 6), zeigt die daraus folgenden Lösungsansätze auf, zieht Schlussfolgerungen (Kapitel 7) und formuliert Visionen (Kapitel 8). Die anschliessende Reflexion (Kapitel 9) rundet die Arbeit ab.

Abb. 1: Aufbau der Masterthesis



Gebrauchsanweisung zur Grafik (Abb. 1): Die Einleitung wird bunt bzw. in allen darauffolgenden Farben umrandet, da sie sich auf die ganze Arbeit bezieht (Kapitel 1). Der theoretische Rahmen folgt in Gelbtönen (Kapitel 2 und 3). Der empirische Teil folgt darauf in Grüntönen (Kapitel 4 und 5). Die Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 6), das Fazit (Kapitel 7) sowie die Vision (Kapitel 8) und die Reflexion über die ganze Arbeit (Kapitel 9) folgen zum Schluss in Blautönen.

Als *Hilfsmittel* dienen am Anfang der Arbeit ein Abkürzungsverzeichnis sowie ein Glossar zur Erklärung von branchenspezifischen oder wissenschaftlichen Abkürzungen und Begriffen.

Alle Aussagen dieser Arbeit gelten für alle *Geschlechter* gleichermassen, auch wenn in dieser Arbeit ausschliesslich das Femininum und das Maskulinum verwendet werden.

Gebräuchliche Abkürzungen wie beispielsweise: «bzw., ca., d.h., i.d.R., inkl., max., Nr., u.a., u.U., vgl., z.B. usw.» wurden bewusst nicht ins Abkürzungsverzeichnis aufgenommen, da sie allgemein bekannt sind.

Im Text werden die Begriffe «*Forscher*», «*Autor*», «*Interviewer*» verwendet. Zum Beispiel im folgenden Satzteil: «... da der Forscher den aktuellen Forschungsstand zum Thema kennt und ...». Es geht bei solchen Formulierungen in dieser MT jeweils um den Autor dieser Masterthesis.

1.7 Zusammenfassung

In der Einleitung wurde das spezifische Problem beschrieben – die Wissenslücke betreffend Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB. Als Forschungsziel sollen die Hauptfragestellung und die dazu formulierten Teilfragen beantwortet werden. Es soll eine (Teil-)Übersicht zum Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich erstellt werden, mit der Eingrenzung auf je eine BBES pro Organisationstyp und eine BBKS (die einzige kommunal betriebene im Kanton Zürich). Das Erkenntnisinteresse ist im Zusammenhang mit den beiden Zürcher Projekten «Gemeinden 2030» und «Revision EG KESR» relevant. Es wurde ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand aufgezeigt, der Forschungsansatz kurz erwähnt, die Motivation des Verfassers beschrieben und der Aufbau der Arbeit skizziert. Der folgende Theorieteil (Kapitel 2 und 3) soll als wissenschaftliches Fundament dieser Arbeit dienen.

2 Theoretischer Rahmen I – Literatur- und Materialienrecherche

Die Literatur- und Materialienrecherche soll der Leserschaft als theoretische Grundlage dienen. Sie zeigt kurz auf, was der Kindes- und der Erwachsenenschutz beinhaltet und wie er in der Schweiz strukturiert ist. Weiter wird auf das Subsidiaritätsprinzip im KS und ES hingewiesen und es werden die Aufgaben der Berufsbeistandschaften sowie die Anforderungen an Berufsbeistandspersonen und das weitere Fachpersonal aufgezeigt. Zudem werden ein Steuerungsmodell, das sich für die (regionale/interkommunale) Steuerung von KESB und BB-Organisationen eignet, sowie Management- und Qualitätsmodelle aufgezeigt, die für die Führung von BBES und BBKS hilfreich sind. Danach wird das wichtige Thema Organisationskultur beschrieben und anhand des «Magischen Dreiecks der Organisationsführung» das wichtige Zusammenspiel von Struktur, Strategie und Kultur aufgezeigt. Darauf folgen zuerst ein kurzer Beitrag über Trägerschaftsformen, eine Übersicht über die derzeit aktuellen Träger der KESB und BBES/BBKS im Kanton Zürich sowie je eine Beschreibung über die relevanten Zürcher Projekte «Gemeinden 2030» und «Revision EG KESR». Ein Beitrag über die Sozial- und Finanzpolitik sowie eine Zusammenfassung runden das erste Theoriekapitel ab.

2.1 Kindesschutz und Erwachsenenschutz

Die Berufsbeistandschaften sind sowohl im Kindesschutz (KS) wie auch im Erwachsenenschutz (ES) im zivilrechtlichen Bereich einzuordnen. Gemäss Vogel und Wider (2021) wurden im Jahr 2021 (Erscheinungszeitpunkt der KOKES-E OBB) gesamtschweizerisch rund 90'000 Personen (rund 57'000 Erwachsene und rund 33'000 Kinder) im Rahmen von behördlichen Schutzmassnahmen von Berufsbeistandspersonen begleitet (S. 469). Elf Kantone organisieren die Berufsbeistandschaften kantonal, zwölf Kantone kommunal bzw. interkommunal und drei Kantone organisieren den Kindesschutz kantonal und den Erwachsenenschutz kommunal bzw. interkommunal (vgl. Vogel/Wider, 2021, S. 469), wobei der Kanton Zürich eine Ausnahme bildet und in der Stadt Zürich den KS kommunal und in allen anderen 159 Gemeinden/Städten kantonal organisiert. Abb. 2 zeigt die Zuständigkeiten für die Berufsbeistandschafts-Organisationen in den Kantonen auf.

Abb. 2: Zuständigkeit der Organisation von Berufsbeistandschaften

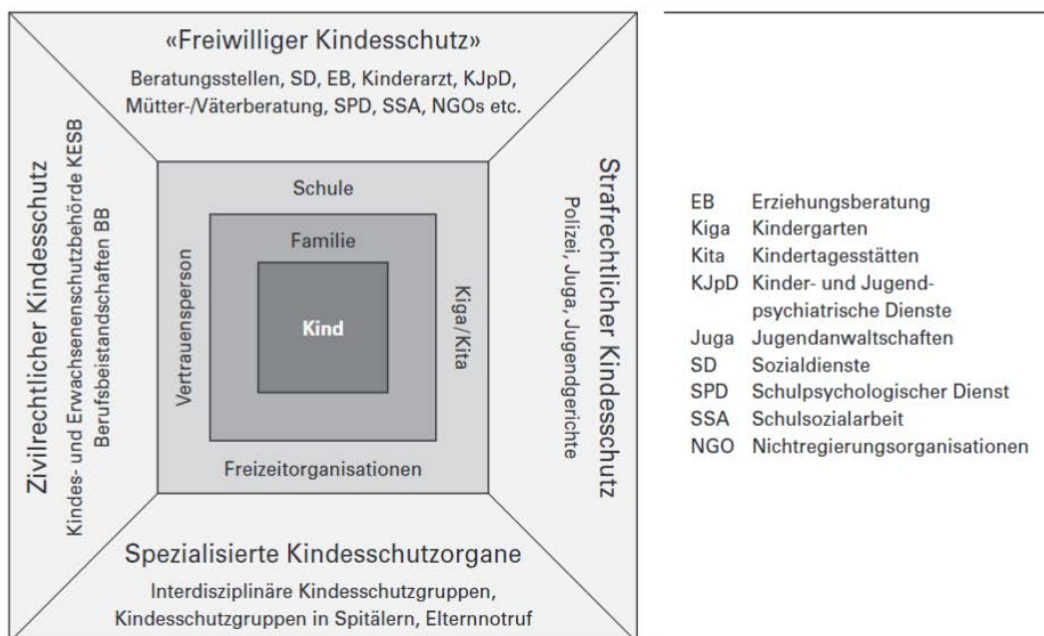
Zuständigkeit der Organisation von Berufsbeistandschaften	
kantonal	AI, BS, GE, GL, NE, NW, SZ, TI, UR, VD, ZG
(inter-)kommunal	AG, AR, BE, BL, GR, JU, LU, OW, SH, SG, SO, TG
kantonal: Kindesschutz, (inter-)kommunal: Erwachsenenschutz	FR, VS, ZH

In beiden Systemen (KS und ES) gibt es eine Vielzahl von weiteren Akteuren, die sich beim KS grob in folgende Kategorien einteilen lassen:

- Freiwilliger Kindesschutz
- Spezialisierte Kindesschutzorgane
- *Zivilrechtlicher Kindesschutz*
- Strafrechtlicher Kindesschutz (vgl. Häfeli, 2021, S. 296–299).

Die nachfolgende Grafik (Abb. 3) ordnet die verschiedenen Akteure den Kategorien zu und gibt einen Gesamtüberblick zum KS-System in der Schweiz.

Abb. 3: System und Bereiche des Kindesschutzes



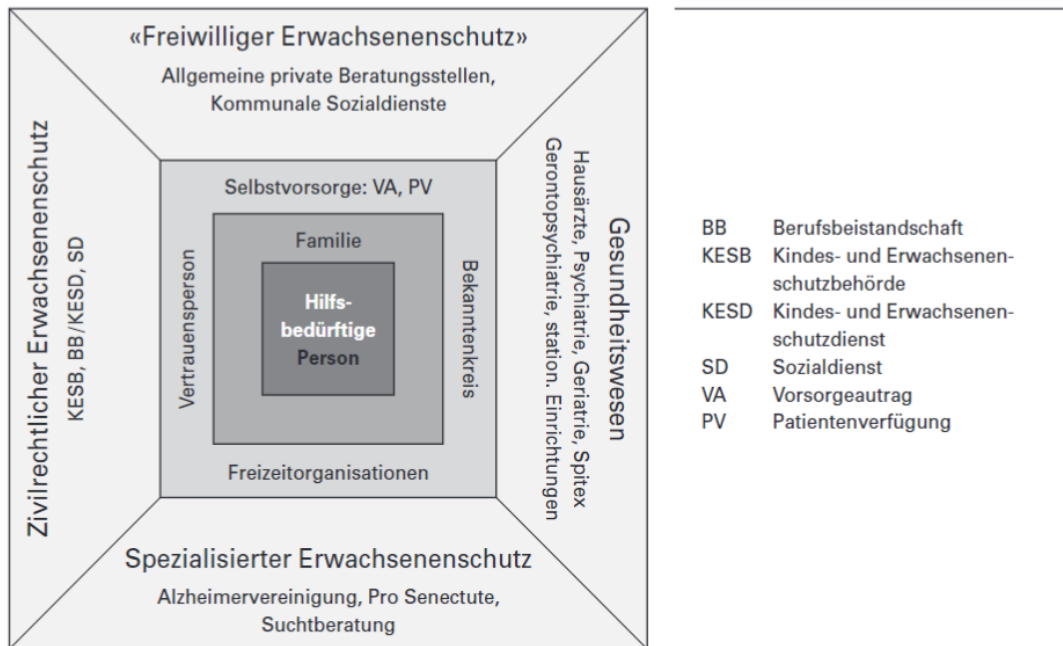
Im System des ES gibt es nach Häfeli (2021) ebenfalls übergeordnete Kategorien, in die sich die verschiedenen Akteure einordnen lassen. Es sind dies folgende:

- Freiwilliger Erwachsenenschutz
- Spezialisierter Erwachsenenschutz

- *Zivilrechtlicher Erwachsenenschutz*
- Gesundheitswesen (S. 320).

Die untenstehende Grafik (Abb. 4) zeigt das ganze System inkl. einer Zuteilung der Akteure auf.

Abb. 4: Das psychosoziale-medizinische Versorgungssystem im Erwachsenenschutz



Die beiden Grafiken (Abb. 3 und 4) zeigen auf, dass es neben den zivilrechtlichen Möglichkeiten und Massnahmen – mit Ausnahme des strafrechtlichen KS – etliche vorgelagerte öffentlich-rechtliche soziale Dienstleistungen und private Angebote gibt. Zivilrechtliche Möglichkeiten sollen jeweils subsidiär zu den vorgelagerten Möglichkeiten in Betracht gezogen werden.

2.2 Subsidiarität

Das ZGB sieht vor, dass Massnahmen des KS und ES nur dann zum Zuge kommen sollen, wenn andere geeignete Möglichkeiten nicht desgleichen geeignet sind, den für die betroffene Person nötigen Schutz zu ermöglichen (vgl. Art. 389 Abs. 1 ZGB). Dabei werden explizit die Familie, andere nahestehende Personen oder private oder öffentliche Dienste erwähnt, die einer zivilrechtlichen Massnahme vorgelagert Hilfe anbieten sollten (vgl. Art. 389 Abs. 1 ZGB). Auch Rosch (2022) unterstreicht, dass die private Lebensgestaltung und private Lösungen jeweils Vorrang zu sozialrechtlich motivierten staatlichen Eingriffen haben sollen. Er führt

einen Katalog von privaten Möglichkeiten sowie Unterstützungsmassnahmen auf, der durch private oder öffentliche SD⁸ angeboten wird bzw. angeboten werden sollte (S. 31–32). Die Grafiken (Abb. 3 und 4) unter 2.1 zeigen diese nicht staatlich verordneten Angebote im KS und ES ebenfalls teilweise auf.

2.3 Aufgaben der Berufsbeistandschaften

Berufsbeistandschaften beschäftigen Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände – im KS auch Vormundinnen und Vormunde –, die Beistandschaften und Vormundschaften (KESB-Massnahmen) führen. Je nach Organisation/Berufsbeistandschaft sind die Berufsbeistandspersonen auch für die Betreuung und Begleitung von Personen im Rahmen der persönlichen Hilfe gemäss SHG zuständig (vgl. Häfeli, 2021, S. 338–340; Knöpfli, 2021, S. 37; §§ 11, 12, 13 Sozialhilfegesetz des Kantons Zürich). Die häufigste Massnahme im Kinderschutz ist die Beistandschaft (vgl. Art 308 ZGB), weiter gibt es die Aufhebung des Aufenthaltsbestimmungsrechts (vgl. Art 310 ZGB), die Entziehung der elterlichen Sorge (vgl. Art. 311 ZGB und Art. 312 ZGB), die Vertretungsbeistandschaft für Minderjährige (Art. 360 Abs. 2 ZGB und Art. 299 ZPO) und die Minderjährigenvormundschaft (Art. 327 a–c ZGB).⁹ Im Erwachsenenschutz gibt es verschiedene Beistandschaftsarten, wie z.B. die Begleit- (vgl. Art. 393 ZGB), die Vertretungs- (vgl. Art. 394 f. ZGB) oder die Mitwirkungsbeistandschaft (Art. 396 ZGB), die kombinierbar sind, um möglichst massgeschneiderte Massnahmen zu ermöglichen. Weiter gibt es als stärkste Massnahme die umfassende Beistandschaft (vgl. Art. 398 ZGB).¹⁰ Die untenstehende Tabelle (Abb. 5) zeigt die verschiedenen Beistandschaftsarten gemäss ESR und deren Wirkungen auf.

⁸ Z.B. Pro Infirmis, Pro Senectute, Familienberatungsstellen, Mütter- und Väterberatungen (MVB), persönliche Hilfe der öffentlichen Sozialdienste.

⁹ Zu den Massnahmen im KS gibt Häfeli (2021) im Buch «Recht für die Soziale Arbeit» eine gute Übersicht (S. 303–315).

¹⁰ Die Massnahmen im ES beschreibt Biderbost (2012) im Buch «Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht» der KOKES ausführlich (S. 140–178).

Abb. 5: Beistandschaftsarten und deren Wirkungen

Übersicht: Beistandschaftsarten und deren Wirkungen

kombinierbar

	Begleit- beistandschaft	Vertretungs- beistandschaft	Mitwirkungs- beistandschaft	umfassende Beistandschaft
Aufgaben- bereich(e)	bedarfsorientierte Umschreibung (evtl.: in allen Lebensbereichen)	bedarfsorientierte Umschreibung	bedarfsorientierte Umschreibung	von Gesetzes wegen umfas- send
Handlungs- fähigkeit	von Gesetzes wegen keine Einschränkung	punktueller behördliche Einschränkung möglich*	von Gesetzes wegen einge- schränkt bezgl. Aufgabenbereich*	entfällt von Gesetzes wegen*
Vertretungs- macht des Beistands oder der Beistandin**	keine Vertretung; nur (aufgaben- bezogene) Begleitung	aufgabenbezo- gene Vertretung (bei punktueller Einschränkung der Handlungs- fähigkeit Alleinzu- ständigkeit, sonst Parallelvertretung)	keine Vertretung; nur aufgaben- bezogene Mitwir- kung	umfassende Alleinvertretung

* soweit Urteilsfähigkeit: beschränkte Handlungsunfähigkeit im Rahmen der Einschränkung (vgl. Rz. 1.40 ff.)

** vorbehaltlich: höchstpersönliche Rechte (Art. 19c ZGB); verbotene Geschäfte (Art. 412 Abs. 1 und 304 Abs. 3 ZGB)/eingeschränkte Vertretungsmacht bei zustimmungsbedürftigen Geschäften (Art. 416 f. ZGB)

Die Aufgaben der Berufsbeistandspersonen sind, wie die oberen Abschnitte zu den KS- und den ES-Massnahmen aufzeigen, sehr vielfältig. Thematisch müssen Beistandspersonen bzw. die Berufsbeistandschaften / die Organisationen z.B. Erziehungs-, Gesundheits-, Finanz-, Liegenschafts- und Wohnfragen professionell bearbeiten können. Je nach Massnahme- bzw. Beistandschaftsart bekommen Beistandspersonen unterschiedliche Kompetenzen. Professionelle Beistandspersonen haben i.d.R. einen tertiären Abschluss in Sozialer Arbeit und verfügen über fachspezifische Weiterbildungen im Sozialversicherungs- und Sozialhilferecht sowie in der Mandatsführung. Den professionellen Berufsbeistandspersonen stehen für die Buchhaltung und Administration i.d.R. Kauffrauen und Kaufmänner sowie allenfalls auch Treuhandfachleute zur Verfügung, die ebenso fachspezifische Weiterbildungen absolviert haben. Ergänzt werden die Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände in grösseren Sozialdiensten zudem durch interne Rechtsdienste (vgl. zum Ganzen: Knöpfli, 2021, S. 37–38; Wider, 2020, S. 148–149).

2.4 Anforderungen an Beiständinnen, Beistände und weiteres

Fachpersonal

Für Beistandschaften mit hohem Komplexitätsgrad – der oft in Zusammenhang mit der psychischen Konstitution oder der mangelnden Kooperationsfähigkeit von betroffenen Personen steht – werden i.d.R. Berufsbeiständinnen und -beistände eingesetzt (vgl. Frey/Peter/Rosch, 2022, S. 570). Die KESB muss dabei von Gesetzes wegen etliche Faktoren beachten. Diese werden im «Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz» von Rosch et al. wie folgt beschrieben.

Bei der Ernennung der Beistandsperson hat die KESB grundsätzlich den Bedürfnissen und Wünschen der betroffenen Person nachzukommen; diejenigen von Angehörigen hat sie zu berücksichtigen (Art. 401 ZGB). Die KESB muss allfällige Wünsche abfragen (z.B. ob jemand aus dem Bekanntenkreis die Beistandschaft übernehmen könnte oder ob eine Präferenz für Frau/Mann besteht) und prüft, ob die vorgeschlagene Person gewillt und geeignet ist oder ob es Gründe gibt, welche gegen ihre Ernennung sprechen. Die KESB kann Angehörige von gewissen Pflichten entbinden bzw. diese unter erleichterten Voraussetzungen zulassen (Art. 420 ZGB). (Frey/Peter/Rosch, 2022, S. 570)

Ergänzend zu den genannten Faktoren im Zitat muss die KESB auch die Eignung der Beistandspersonen im konkreten Fall prüfen. Dabei geht es um die Frage, ob die hohen Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen und die persönlichen Eigenschaften durch die Beiständinnen und Beistände erfüllt sind und ob diese über genügend zeitliche Ressourcen verfügen (vgl. Art. 400 Abs. 1 ZGB; Frey/Peter/Rosch, 2022, S. 570–571). Zudem müssen die ernannten Beistandspersonen (unabhängig davon, ob sie PriMa oder Berufsbeistand/Berufsbeiständin sind) ihre Aufgaben persönlich wahrnehmen. Es können nur natürliche Personen (und folglich keine juristischen Personen) als Beistandspersonen eingesetzt werden (vgl. Art. 400 Abs. 1 ZGB).

Bei den persönlichen und fachlichen Kompetenzen/Anforderungen bzw. Eignungskriterien für professionelle Beistandspersonen differenziert die Soziale Arbeit zwischen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. Häfeli, 2012, S. 181; Häfeli, 2021, S. 339).¹¹

¹¹ Auch der SVBB hat ein Anforderungsprofil für Berufsbeistände formuliert (vgl. SVBB, 2017, S. 1–12). In diesem Anforderungsprofil wird auf den Berufskodex von AvenirSocial für die Soziale Arbeit Schweiz hingewiesen (vgl. AvenirSocial, 2010, S. 1–20).

Bei den *Fachkompetenzen* wird von Berufsbeistandspersonen erwartet, dass sie verfügen über

- Beschreibungswissen (z.B. fundiertes Know-how über die vielfältigen Formen von sozialen Problemen und Schwächezuständen der unterschiedlichsten betroffenen Personen);
- Erklärungswissen und Wissen aus den entsprechenden Disziplinen (Psychologie, Medizin, Sozial- und Humanwissenschaften); sowie
- Professions-Kontextwissen (z.B. betreffend materielle und formelle Rechtsgrundlagen, organisatorische und institutionelle Rahmenbedingungen usw.).

Wichtig dabei ist, dass die Berufsbeistandspersonen das Fachwissen nicht nur akkumulieren, sondern zusätzlich die Fähigkeit besitzen, ihr fachliches Know-how kritisch zu prüfen, für die konkrete Fallarbeit zu adaptieren und wo nötig zu erweitern (vgl. Häfeli, 2012, S. 181; Häfeli, 2021, S. 339).

Methodenkompetenz beinhaltet die persönliche Anlage, in den unterschiedlichsten Fällen fachliches Know-how gekonnt, zielgerichtet und geplant zur Lösung anzuwenden. Dabei sollen wissenschaftlich fundierte Verfahren und Methoden adressatengerecht zum Einsatz kommen. Dazu gehören aus Sicht des Autors dieser MT auch Methodenkenntnisse betreffend Rollenbewusstsein und Kommunikation von Berufsbeistandspersonen¹². Nur mit spezifischen Methodenkenntnissen können die unterschiedlichen Rollen und Aufträge professionell wahrgenommen werden. Es ist u.a. zentral, sich immer wieder vor Augen zu führen, ob als Berater/in, Verhandler/in, Abklärungsperson oder in der Ressourcenerschliessung gearbeitet wird (vgl. zum Ganzen: Häfeli, 2012, S. 181; Häfeli, 2021, S. 339).

Sozialkompetenz ist u.a. die Fähigkeit, soziale Beziehungen¹³ im beruflichen Umfeld ganz bewusst zu gestalten. Es geht darum, berufliche Arbeitsbeziehungen einzugehen und so zu gestalten, dass sie motivierende und sachliche Settings ermöglichen. Dazu gehören auch eine hohe Rollenflexibilität und das bewusste Gestalten von fachlichen Rollen als Berater/in, gesetzliche/r Vertreter/in, Experte/-in, Arbeitskollege/-in usw. Auch Konfliktfähigkeit¹⁴,

¹² Fleisch (2020), setzt sich in seinem Buch «Das Quartett der Persönlichkeit» intensiv mit Menschen und «Persönlichkeitsmodellen» auseinander. Die Buchteile B «Individuum» (S. 25–81) und E «Modelle» (S. 241–307) sind in diesem Zusammenhang sehr lesenswert und bieten Hilfestellungen für den Berufsalltag.

¹³ Fleisch (2020) beschreibt zudem im Buchteil D «Beziehung und Konflikt» (S. 139–240), wie ein Persönlichkeitsmodell zum Beziehungsmodell wird und in sozialen Beziehungen u.a. im beruflichen Umfeld angewandt werden kann.

¹⁴ Vgl. dazu auch Fleisch (2020), ganzes Buch und insb. Kapitel 12, «Das Riemann-Thomann-Modell in Konflikten», S. 225–240, sowie Glasl (2020), ganzes Buch «Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung,

Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit gehören dazu, damit immer wieder konstruktive Lösungen möglich sind (vgl. Häfeli, 2012, S. 181-182; Häfeli, 2021, S. 339-340). Das Rollenbewusstsein wird besonders wichtig, wenn neben dem Auftrag als Berufsbeiständin/Berufsbeistand in einem polyvalenten Sozialdienst zusätzlich die wirtschaftliche Sozialhilfe ausgerichtet wird.

Zur *Selbstkompetenz* gehört aus Sicht des Autors das Bewusstsein, dass die eigene Persönlichkeit eines der wichtigsten beruflichen Werkzeuge einer Berufsbeiständin oder eines Berufsbeistands ist. Dabei sind Wertvorstellungen zentral (vgl. auch 2.6). Weiter zählen zur Selbstkompetenz Skills, wie z.B.

- ein adäquates Engagement für die betreuten Personen (spricht weder Überengagement oder Über-Identifikation für/mit den Betroffenen noch Desinteresse an ihnen);
- die Bereitschaft, die eigenen Wertvorstellungen und sich selbst als Persönlichkeit immer wieder zu reflektieren;
- Respekt und Achtung vor dem Individuum;
- Bewusstsein über die eigene Machtausübung und deren Kontrolle, da zwischen Berufsbeistandsperson und betreuter Person per se ein erhebliches Machtgefälle besteht (vgl. Häfeli, 2012, S. 182; Häfeli, 2021, S. 340).

Die KOKES-E OBB gehen neben Themen rund um den KS und ES sowie die Aufgaben und Eignung der Berufsbeistandspersonen teilweise auch auf Führungs-, Qualitäts-, Organisations- und Strukturthemen ein. In den folgenden Unterkapiteln geht es um Führung (Steuerung, Management, Qualität), Organisation und Struktur sowie deren Zusammenspiel.

2.5 Steuerung, Management und Qualität

Berufsbeistandschaften sind – neben etlichen anderen sozialen Dienstleistungen – eine staatliche Dienstleistung, auf welche die Politik einen Steuerungsanspruch hat. Allerdings wirken die ausgeprägten Besonderheiten des schweizerischen politischen Systems, wie u.a. direkte Demokratie, Milizsystem oder markanter Föderalismus teilweise einschränkend auf die

Beratung und Mediation». Berufsbeistandschafts-Organisationen müssen mit grossen Veränderungen, Spannungen, Gegensätzen und auch Reibungen umgehen können. Führungsleute in Berufsbeistandschaften und deren Trägerschaftsorganisationen, Aufsichts-, Verwaltungs-, Stadt- oder Gemeinderäte brauchen deshalb aus Sicht des Autors fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten der Konfliktbewältigung. Friedrich Glasl zeigt ein wissenschaftlich abgestütztes und umfassendes Modell zur Diagnose und Behandlung von Konflikten auf, das sich in der Praxis schon oft bewährt hat. Für die Praxis hilfreich ist u.a. sein Stufenmodell der Eskalation, das aufzeigt, welche Konflikte sich noch innerhalb einer Organisation lösen lassen, und ab wann professionelle Begleitung von aussen nötig ist (vgl. zum Stufenmodell, Glasl, 2020, S. 243–325).

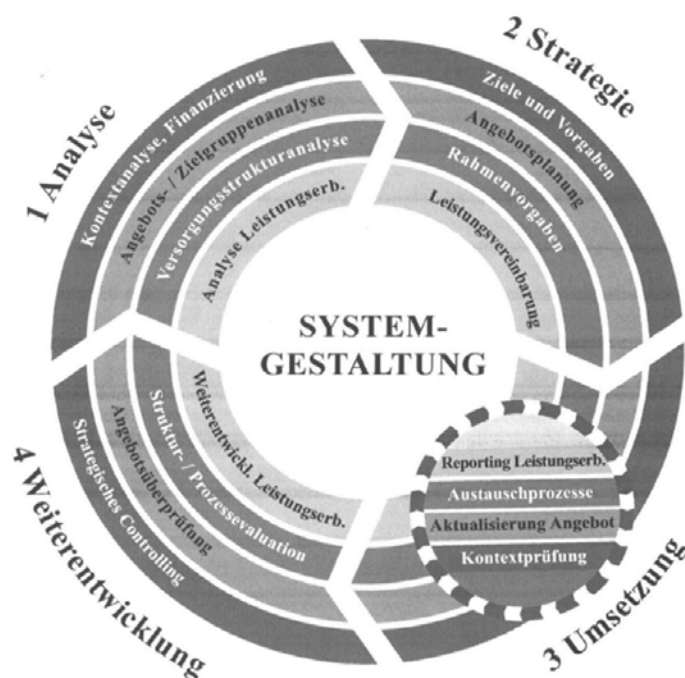
Macht der Politik (vgl. Hablützel, 2013, S. 93). Gleichzeitig kann die Politik jedoch auch starken Einfluss nehmen, wenn es z.B. um die Struktur oder die Perimeter der Berufsbeistandschaften geht (vgl. Knöpfli, 2021, S. 50–54). Damit die Politik die oft hochkomplexen Systeme z.B. der Berufsbeistandschaften steuern kann, ist sie auf Spezialwissen und hohe Fachkompetenz angewiesen, was wiederum eine hochgradige Professionalisierung, Spezialisierung und Ausdifferenzierung der Verwaltung bzw. der Trägerschaften der Berufsbeistandschaften und der Berufsbeistandschaften selbst erfordert (vgl. dazu auch Hablützel, 2013, S. 94). Im Kindes- und Erwachsenenschutz sind die politisch-normativen Ziele vor allem im Bundesrecht (vgl. zu KS Art. 252–327c ZGB und zu ES Art. 360–455, insb. Art. 400–425 ZGB) und dann teilweise in den Einführungsgesetzen der Kantone (vgl. z.B. EG KESR) zu finden. Damit die von den zwei oberen Staatsebenen geforderten gesetzlichen Vorgaben umgesetzt werden können, ist eine gewisse Selbststeuerung der Verwaltung / der Trägerschaften der Berufsbeistandschaften und der Kommunalpolitik nötig.

Steuerung

Da der Kanton Zürich sowohl die KESB als auch die BBES kommunal und interkommunal und die BBKS kommunal und kantonale organisiert, gibt es eine Vielzahl von organisatorischen Umsetzungsvarianten. Stremlow, Riedweg und Bürgisser (2019) beleuchten in ihrem Buch «Gestaltung sozialer Versorgung. Ein Planungs- und Steuerungsmodell» den Handlungsbereich der sozialpolitischen Steuerung von Versorgungssystemen (1–2). Ihr Planungs- und Steuerungsmodell (PSM) fokussiert auf die Gestaltung von ganzen Versorgungssystemen und nicht auf das Management einzelner Organisationen. Es geht also um die Zur-Verfügung-Stellung von sozialen Dienstleistungen in einem definierten Themenfeld wie z.B. die KESB, BBES oder BBKS (vgl. Stremlow/Riedweg/Bürgisser, 2019, S. 1). Gerade bei den KESB und den BBES/BBKS ist aus Sicht des Autors dieser MT das PSM hilfreich für die Reflexion der Gestaltungsmöglichkeiten. Das Modell ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Ebenen *Programme* und *Finanzierung* (rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen, Finanzpolitik), Versorgungsstrukturen, Leistungen und Angebote sowie Leistungserbringungen. Dadurch ist eine kriteriengeleitete Analyse und Weiterentwicklung (auch der KESB und BBES/BBKS) möglich (vgl. Stremlow/Riedweg/Bürgisser, 2019, S. 79–82). Das PSM zeigt in den vier Phasen *Analyse*, *Strategie*, *Umsetzung* und *Weiterentwicklung* eine klassische Denkweise von Managementkreisläufen. Der Zyklus der ersten beiden Phasen *Analyse* und *Strategie* sowie die letzte Phase *Weiterentwicklung* dauert i.d.R. mehrere Jahre – beispielsweise im Kanton Zürich

seit über sieben Jahren im Zusammenhang mit der Evaluation, dem Konzept und der Konzeptvernehmlassung sowie dem neusten Entwurf des revidierten EG KESR (vgl. 2.10) und seit 16 Jahren im Zusammenhang mit dem Projekt «Gemeinden 2030» (vgl. 2.9). Die operative Phase *Umsetzung* erfolgt laufend (vgl. StremLOW/Riedweg/Bürgisser, 2019, S. 82–83). Auch für die Weiterentwicklung und Gestaltung der Versorgung in den Bereichen KESB und BBES/BBKS ist das PSM aus Sicht des Autors dieser MT ein geeignetes Modell. Abb. 6 zeigt in den vier Phasen je vier Aufgaben im Gestaltungskreislauf (vgl. zum Ganzen: Knöpfli, 2021, S. 34–35).

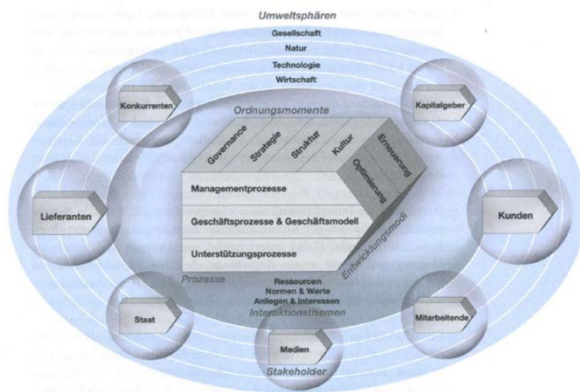
Abb. 6: Übersicht zu den 16 Aufgaben im Gestaltungskreislauf



Management

Eine Stufe unter der Steuerung des «Versorgungssystems» (z.B. als Gesamtheit aller KESB, aller BBES und aller BBKS im Kanton Zürich oder als einzelne interkommunale Systeme) kommt die Ebene der «Unternehmung». Auf der Ebene Unternehmung bewähren sich Managementmodelle wie z.B. das St. Galler Managementmodell (SGMM) von Rüegg-Stürm/Grand oder das systemtheoretisch reflektierte Managementmodell (SRM) von Lambers. In beiden Modellen – das SRM ist eine Modifikation des SGMM – wird eine Organisation/Unternehmung (in dieser Arbeit z.B. eine KESB, eine BBES/BBKS oder eine Trägerschaft) als komplexes System verstanden, das in eine dynamische Welt eingebettet ist (vgl. Rüegg-Stürm/Grand, 2020, S. 47), wobei Lambers seine Weiterentwicklung noch mit

Abb. 7: Aufgabenperspektive SGMM



Das Diagramm stellt den Organisationskontext nach Kollmann (2007) dar. Im Zentrum steht ein 3D-Block, der die Managementprozesse (Strategie, Struktur, Kultur, Personal, Beschaffung, Finanzierung) und Geschäftsprozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse, Vernetzungsprozesse) darstellt. Dieser Block ist von einem Kreis umgeben, der verschiedene Kontextbereiche darstellt: Wirtschaft, Politik, Recht, Religion, Erziehung/Bildung, Sport, Kunst, Tourismus, Massenmedien, Gesundheit, Wissenschaft. Der Kreis ist weiter unterteilt in Bereiche wie 'Organische und technische Systeme', 'Gesellschaftliche Funktionssysteme', 'Ordnungsmomente', 'Protestbewegungen', 'Interimbeziehungen/Familie', 'Soziale und politische Bewegungen', 'Markt', 'Normen, Werte, Regeln', 'Anpassung, Innovation', 'Kontext', 'Interaktionsthemen', 'Interne und externe Stakeholder', 'Entwicklungsmodi', 'Prozessebenen'. Ein Pfeil zeigt auf den Block mit der Aufschrift 'Managementprozesse'.

Qualität

Eine ganzheitliche Betrachtung ist u.a. mit dem «Säulenmodell zur integrierten Qualitätsentwicklung» von Meinhold und Matul möglich, das die Autorin und der Autor in ihrem Buch «Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie» aufzeigen.

¹⁵ Die Arbeit von Berufsbeistandspersonen / die Mandatsführung ist eine soziale Dienstleistung.

Sie gehen dabei von einer fachlichen (Mikroqualität), betrieblichen (Mesoqualität) und politischen (Makroqualität) Komponente als Sollwerte und von einer integrierten Umsetzungs- und Kontrollseite aus (vgl. Meinhold/Matul, 2011, S. 102–108). Die KOKES-E OBB beleuchten vor allem Qualitätsthemen auf der fachlichen und betrieblichen sowie teilweise auf der politischen Ebene (vgl. KOKES, 2021). Das Säulenmodell von Meinhold und Matul ist geeignet, um möglichst alle Elemente (fachliche, betriebliche, politische, gesetzliche, gesellschaftliche, also etwa soziale Probleme, und von der Profession Soziale Arbeit geforderte) strukturiert aufzuzeigen und auch die Umsetzung und Kontrolle integriert darzustellen, immer mit dem Ziel, die Qualität weiterzuentwickeln und zu verbessern (vgl. Meinhold/Matul, 2011, S. 103 und zum Ganzen: Knöpfli, 2021, S. 20–24).

Das Qualitätsthema ist komplex. Das zeigen sowohl die umfassenden KOKES-E OBB (vgl. 3.2; KOKES, 2021) wie auch die vielen in der Literatur zu findenden Qualitätsentwicklungs-, -sicherungs-, und -managementmodelle wie z.B. das oben beschriebene Säulenmodell. Avedis Donabedian, ein aus dem Libanon stammender Arzt, prägte in den 1980er-Jahren die Qualitätsentwicklung in den USA. Er entwickelte die drei heute klassischen Qualitätsdimensionen Struktur-¹⁶, Prozess-¹⁷ und Ergebnisqualität¹⁸, die heute in etlichen Qualitätsmodellen die Grundstruktur darstellen und ein pragmatisches Herangehen an das Qualitätsthema ermöglichen (vgl. Merchel, 2013, S. 46).

Etliche heute gängige Qualitätsmanagementsysteme weisen zwar Unterschiede auf, kennen jedoch gleichzeitig eine Art Basisordnung der Qualität, die sich nach wie vor an den Qualitätsdimensionen von Donabedian orientieren. Knöpfli (2021) zeigt in seiner Arbeit «Formen der interkommunalen Zusammenarbeit bei sozialen Dienstleistungen», einige – im

¹⁶ **Strukturqualität** beinhaltet sämtliche Grundlagenqualitäten, die für die Leistungserbringung unentbehrlich sind (z.B. gesetzliche und organisatorische Voraussetzungen, sachliche und strukturelle Ausstattung, Netzwerke, Ressourcen, Verfahrens-Know-how). Sprich alle Voraussetzungen, die Mitarbeitende benötigen, um die geforderten Qualitätskriterien in ihren Arbeitsprozessen umzusetzen (vgl. Grutsch, 2015, S. 2; Merchel, 2013, S. 46; Meinhold/Matul, 2011, S. 169).

¹⁷ **Prozessqualität** umfasst alle Qualitätskriterien, welche die Qualität der Arbeitsprozesse betreffen, bzw. alle nötigen und geeigneten Aktivitäten, um die Leistungsziele zu erreichen (vgl. Merchel, 2013, S. 46; Meinhold/Matul, 2011, S. 166). Aus einer Managementsicht bedeutet Prozessqualität auch eine Prozesssicherheit durch standardisierte und bewährte Abläufe (vgl. Grutsch, 2015, S. 3).

¹⁸ **Ergebnisqualität** ist das Resultat am Ende der Leistungsphase (vgl. Grutsch, 2015, S. 3). Nach Meinhold/Matul (2011) ein messbares Ergebnis, das durch psychosoziale Dienstleistungen erreicht wurde (S. 164). Merchel (2013) unterscheidet die Ergebnisqualität nach «output», also messbarer Leistungen, und «outcome», beobachtbaren Wirkungen (S. 50). Hablützel (2013) und Schedler/Proeller (2003) befassen sich mit der Output- und Outcome-Steuerung der Verwaltung und von Organisationen (S. 98–101 / S. 121–124), wobei sich Hablützel (2013) auch noch mit der ursprünglichen, sehr bürokratischen «Input-Steuerung» der schweizerischen Verwaltungslandschaft befasst, die bis in die 1980er-Jahre sehr verbreitet war (S. 95–98).

Sozialwesen häufig angewendete – QM-Systeme auf (S. 36), die sich nach der oben genannten Basisordnung richten. Abb. 9 zeigt diese Basisordnung auf. Merchel (2013) entwickelte spezifisch für die Soziale Arbeit ein differenziertes Qualitätsdefinitions-Modell (S. 48), das ebenfalls auf die erwähnte Basisordnung ausgerichtet ist.

Abb. 9: Basisordnung der Qualität und des Handelns nach Lernkreisläufen



Neben den vielfach betriebswirtschaftlich geprägten Qualitätssystemen, die im Sozialbereich angewendet werden (und die sich stark auf Strukturen, Prozesse, Resultate und deren Messung konzentrieren), ergänzt der Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz den Qualitätsbegriff um die professionelle Perspektive der einzelnen Fachpersonen. Diesen sollen der professionstheoretische Hintergrund und das Tripelmandat¹⁹ als Grundlage dienen (vgl. AvenirSocial, 2015, S. 2). Das Selbstverständnis der Sozialen Arbeit (Grundhaltung und Leitgedanken), die professionsspezifische Perspektive basierend auf wissenschaftlichem Wissen und berufsethische Aspekte sind grundlegend für die Qualität der Sozialen Arbeit (vgl. AvenirSocial, 2015, S. 2).

2.6 Organisationskulturen

Unternehmens- bzw. Organisationskulturen sind für viele Menschen, Politiker, Verwaltungsräte, Arbeitgebende und Arbeitnehmende schwer zu fassende komplexe Geflechte. Es geht dabei um die Menschen innerhalb von Unternehmen, also auch von Berufsbeistandschafts-Organisationen und ihren Trägerschaften. Es geht um die Menschen mit all ihren Aktivitäten im Sinne ihrer individuellen Ziele, ihrer Aufträge der KESB, der

¹⁹ Das «Tripelmandat der Sozialen Arbeit» bringt zum Ausdruck, dass sich die Soziale Arbeit zwischen den Ansprüchen der Profession (eigene Fachlichkeit aus der Disziplin Soziale Arbeit), der Klientel (div. Hilfestellungen z.B. in Form einer Beistandschaft) und vom Staat (z.B. Kontrolle und Sanktion) bewegt (AvenirSocial, 2010).

professionsbezogenen Grundlagen und der Unternehmensziele. Weiter geht es von den verschiedenen Beziehungsebenen über die intern gelebten Werte und Verhaltensmuster bei der Zusammenarbeit bis hin zum externen Auftritt der jeweiligen Berufsbeistandschaft und/oder ihrer Trägerschaft (vgl. 2.7 Trägerschaftsformen). Auch die Zusammenarbeit mit allen möglichen Stakeholdern wie Klientinnen und Klienten, Gemeinden, KESB, Sozialdiensten, Heimen, Aufsichtsbehörden, Verwandten der Betroffenen usw. sind kulturelle Themen. Unternehmenskulturen bestehen u.a. aus bewährten, gelebten Praktiken und Orientierungsmustern. Auch sichtbare Symbole gehören dazu (vgl. zum Ganzen: Hirth/Markert, 2023, S. 13; Schreyögg, 2016, S. 178).

«Culture eats strategy for breakfast» (Peter F. Drucker, 1909–2005)
(Hirth/Markert, 2023, S. 13)

Peter Ferdinand Drucker, ursprünglich aus Wien, Österreich, lebte später in Deutschland, England und den USA und war u.a. Professor für Politik und Philosophie sowie Wirtschaftswissenschaften an der New York University und später Professor für Management und Sozialwissenschaften an der Claremont Graduate School of Management in Kalifornien. Obwohl er eine prägende Figur für die Entwicklung von Strategie- und Managementmethoden war, die heute noch angewandt werden (z.B. Management by Objectives), prägte er auch mit dem oben erwähnten Zitat etliche Führungspersonen und Unternehmen aus der Wirtschaft und dem Nonprofitbereich (vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch, 2003, S. 77). Für Drucker war klar, dass Strategien und Unternehmensziele bzw. hochkomplexe, aber auch simple Aufträge von Menschen in Organisationen am besten umgesetzt werden können, wenn die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen gemeinsame Werte bzw. eine Kultur als gemeinsames Fundament leben. Der Autor dieser Arbeit erachtet gerade im Umfeld der Berufsbeistandspersonen das aktive Gestalten von gemeinsamen Werten resp. einer Kultur als einen matchentscheidenden Erfolgsfaktor für eine Berufsbeistandschafts-Organisation.²⁰

²⁰ Für Berufsbeistandschafts-Organisationen von Interesse sind z.B. auch folgende Theorieperspektiven zu Organisationskulturen:

- **«Haupt- und Subkulturen in Organisationen»:** Georg Schreyögg beschreibt, dass Vorstellungen über starke Organisationskulturen oft von der Idee einer mehr oder minder stimmigen Ganzheit einer Organisation geprägt sind. Dem gegenüber steht das Bild der Organisationskultur, die – aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten und teilweise auch abweichender Ziele und Aufträge – eigene kulturelle Orientierungsmuster entwickelt (vgl. Schreyögg, 2016, S. 187). Aus diesem Blickwinkel zeigen sich (potenzielle) Widersprüche zwischen den verschiedenen Subkulturen. Diese können z.B. zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen (z.B. Angestellten-, Stabs-, Management-, Exekutivpolitikkultur) oder auch zwischen den unterschiedlichen Disziplinen (wie Kaufleuten, Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen, Juristinnen und Juristen, IT-Fachleuten) oder verschiedenen Standorten von Sozialzentren entstehen. Oft entwickeln sich Subkulturen auch zur Abgrenzung der überwiegenden Kultur (vgl. Schreyögg, 2016, S. 187).

Organisationskulturen lassen sich nicht direkt beobachten. Im Wesentlichen handelt es sich um implizite Phänomene, die interpretiert werden müssen. Im Unternehmens- (bzw. Berufsbeistandschafts-Organisations-)Alltag sind Orientierungsmuster selbstverständliche Annahmen, die gelebt, jedoch kaum reflektiert werden. Organisationskulturen beziehen sich auf gemeinsame Werte. Sie sind ein kollektives Phänomen und vereinheitlichen bis zu einem gewissen Grad organisatorisches Handeln der einzelnen Mitarbeitenden (vgl. Schreyögg, 2016, S. 177). Organisationskulturen entstehen durch Lernprozesse bezüglich des Umgangs mit Problemen. Mit der Zeit werden in Organisationen gewisse Vorgänge und Handlungen als erfolgreich oder weniger bzw. nicht erfolgreich angesehen. Schritt für Schritt werden daraus Lösungs- und Denkwege innerhalb der Organisation – oft implizit – als «gut» oder «schlecht» bewertet. Mit der Zeit leiten sich daraus Orientierungsmuster ab, bis diese schliesslich als Selbstverständlichkeiten betrachtet werden (vgl. Schreyögg, 2016, S. 178). Die Reflexion der Organisationskultur/en von Berufsbeistandschafts-Organisationen ist aus Sicht des Autors

Die Stellungen zwischen den jeweiligen Subkulturen zur Hauptkultur sind bedeutungsvoll. So kann der Umgang einer Subkultur mit der Hauptkultur unterschiedliche Wirkungen zeigen. Es gibt z.B. Gegenkulturen, die Orientierungsmuster entwickeln, die sich dezidiert gegen die Hauptkultur richten. Gegenkulturen sind teilweise Auslöser für kulturellen Wandel in Organisationen und müssen daher nicht per se negativ sein (vgl. Schreyögg, 2016, S. 188).

Weiter gibt es neutrale Subkulturen, die ein eigenes Orientierungssystem aufbauen, das einen ergänzenden oder parallelen Charakter zur Hauptkultur darstellt. Beispiele können Rechts- oder IT-Abteilungen sein. Zudem gibt es bisweilen auch verstärkende Subkulturen, die ganz besonders die Hauptkultur bejahen und eine Art «Kulturwächter» werden. Das können z.B. Direktionsstäbe oder Ausbildungseinheiten sein (vgl. Schreyögg, 2016, S. 188).

- **«Kulturebenen und deren Zusammenhang»:** Edgar Schein, ein Sozialwissenschaftler aus den USA, beschreibt mehrere Kulturebenen und deren Zusammenhang. So spricht er von einer sichtbaren, jedoch interpretationsbedürftigen Ebene, einer nur teilweise sichtbaren und teilweise unsichtbaren Ebene sowie einer unsichtbaren, i.d.R. unbewussten Ebene. Alle diese Ebenen sind wichtig, um eine Unternehmenskultur zu benennen oder zu interpretieren (vgl. Schreyögg, 2016, S. 178–179). Teilweise wird in der Literatur bei diesem Modell der Kulturebenen von Edgar Schein auch vom «Seerosen-Modell» gesprochen. Denn bei der Seerose ist wie beim Modell von Edgar Schein nur ein kleiner Teil sichtbar und ein grösserer Teil unter Wasser bzw. nicht direkt sichtbar oder gar unsichtbar.
- **«Profile von Organisationskulturen»:** Kim S. Cameron und Robert E. Quinn, beides Prof. für Management und Organisationslehre an der University of Michigan (vgl. Michigan Ross, 2024a und 2024b), haben ein Diagnoseinstrument für Organisationskulturen entwickelt. Es geht darum, dass mit dem «Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI) ein Organisationsprofil erstellt wird, das sich nach der Analyse bildlich darstellen lässt (vgl. Cameron/Quinn, 2011, S. 73). Bei den OCAI wird jeweils nach den Wahrnehmungen der aktuellen Organisationskultur und der gewünschten Organisationskultur gefragt, und zwar entlang der folgenden Merkmale: «Dominant Characteristics», «Organizational Leadership», «Management of Employees», «Organization Glue», «Strategic Emphases» und «Criteria of Success» (vgl. Cameron/Quinn, 2011, S. 30–32). Die beiden Autoren empfehlen, ab einem gewissen Abweichungsgrad von aktueller und gewünschter Organisationskultur einen «culture change effort» (Kulturentwicklungsprozess) einzuleiten (vgl. Cameron/Quinn, 2011, S. 30–32). Cameron und Quinn gehen von vier Grundunternehmenskulturen aus, konkret der «Clan Culture», der «Adhocracy Culture», der «Market Culture» und der «Hierarchy Culture» (vgl. Cameron/Quinn, 2011, S. 75). Mittels OCAI werden die aktuell gelebte Kultur und die Wunschkultur aufgezeigt. Die durch OCAI ermittelten Organisationskulturprofile ermöglichen, die Stärken und das Entwicklungspotenzial von Organisationen zu entdecken.

enorm wichtig. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund, dass Berufsbeistandschaften mit sehr verletzlischen und schwachen Personen arbeiten. Nur wenn auch die eigene Organisationskultur reflektiert wird, lassen sich aus Sicht des Autors blinde Flecken in Organisationen aufdecken, wodurch sich nicht nur die interne Zusammenarbeit, sondern auch die Arbeit mit der Klientel und weiteren Stakeholdern verbessert.

2.7 Das Magische Dreieck der Organisationsführung

Berufsbeistandschafts-Organisationen müssen wie jede andere Organisation geführt und gelenkt werden. In der Literatur der Betriebswirtschaftslehre und auch im Nonprofit- bzw. Public Management²¹ taucht immer wieder das Magische Dreieck der Organisationsführung (Abb. 10) auf (vgl. Frey, 2016, S. 16). Das Dreieck betont die drei Gestaltungsräume:

– «Strategie» – «Struktur» – «Kultur» –

Wenn die Führung eine Berufsbeistandschafts-Organisation zielgerichtet beeinflussen will, gilt es gemäss dem Magischen Dreieck, die drei Gestaltungsräume gemeinsam zu betrachten und mit koordinierten Massnahmen zu beeinflussen (vgl. Frey, 2016, S. 16). Aus Sicht des Autors der MT sollte die Führung in der Mitte des Dreiecks angeordnet sein, um sichtbar darzustellen, dass diese in der Hauptverantwortung steht, die drei Räume – gemeinsam mit den Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern (vgl. 2.5 → SGMM, SRM) – aktiv zu gestalten.

Im *ersten Gestaltungsraum* «Strategie» geht es darum, der Berufsbeistandschafts-Organisation eine Richtung vorzugeben und dabei wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

- Wofür steht die Organisation (Werte der Trägerschaft [Stadt, IKA, ZV], der BBES/BBKS)?
- Was sind die Stärken und Schwächen der BBES/BBKS, der Trägerschaft?
- Welche Veränderungen kommen auf die BBES/BBKS zu (vgl. dazu auch SGMM, SRM)?

²¹ Zur Führung von Organisationen in den Bereichen Public Management und Nonprofitmanagement zeigen Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, in ihrem Buch «Strategische Führung von Nonprofitorganisationen» in den vier Teilen «NPO und strategische Führung», «Der strategische Prozess», «Die Strategien umsetzen – Changemanagement» und «Auf Kurs? – Strategisches Controlling» anschaulich auf, wie Organisationen zielgerichtet gelenkt und geführt werden können.

- Über welche Ressourcen verfügt die BBES/BBKS?
- Wo gibt es Potenziale (wie können wir uns verbessern)?

Aus solchen oder ähnlichen Fragestellungen kann die Organisationsstrategie erarbeitet werden und festgelegt werden, wohin die Reise der Berufsbeistandschafts-Organisation in der nächsten Legislaturperiode oder auch längerfristig gehen soll (vgl. zum Ganzen: Frey, 2016, S. 16). Es empfiehlt sich, die Organisationsstrategie durch die zuständige Exekutive (z.B. Stadtrat, Verwaltungsrat, Vorstand) verabschieden zu lassen.

Der *zweite Gestaltungsraum* ist die *Struktur* der Berufsbeistandschafts-Organisation. Die Struktur beeinflusst das Wesen und die Aussenwirkung einer BBES/BBKS. Auch die Fähigkeit, auf (scheinbar) Unerwartetes (z.B. viele sehr anspruchsvolle Mandate, Ausfälle von Mitarbeitenden) adäquat und genug schnell reagieren zu können, wird stark durch die Struktur beeinflusst. Ebenso hängen das Innovationspotenzial und die Effizienz einer BBES/BBKS von deren Struktur ab. Wird z.B. sehr stark prozess- und ablauforientiert und mit vielen Spezialisten gearbeitet, ist tendenziell eine hohe Effizienz möglich. Gleichzeitig werden die Innovationskraft und die Flexibilität der Organisation eher ausgebremst. Es spielt auch eine wesentliche Rolle, wie klein bzw. wie gross eine Organisation ist. Zusammengefasst bedeutet dies, dass mit der Struktur einer BBES/BBKS ganz wesentlich Einfluss oder nicht Einfluss auf die Positionierung im Umfeld genommen werden kann (vgl. zum Ganzen: Frey, 2016, S. 18).

Abb. 10: Das Magische Dreieck der Unternehmensführung



Der *dritte* und für den Autor der MT der wichtigste *Gestaltungsraum* ist die *Organisationskultur* (vgl. dazu auch 2.6). Egal wo eine BBES/BBKS bzw. deren Trägerschaft ansetzt, ihre Organisation zu lenken und zu gestalten, geht es im Endeffekt darum, die Mandate in der gesetzlich geforderten Qualität zu führen, Mitarbeitende zu halten und/oder zu gewinnen und eine möglichst gute Position (auch im heutigen umkämpften Arbeitsmarkt²²) einzunehmen. Ein enorm wichtiger Schlüssel dazu ist das Vertrauen möglichst aller Stakeholder. Mit einer anerkannten, breit mitgetragenen Organisationskultur lässt sich dies wesentlich beeinflussen (vgl. 2.6, insb. Zitat Peter F. Drucker; Frey, 2016, S. 18–19).²³

2.8 Trägerschaftsformen / Aktuelle Träger KESB und BBES im Kanton Zürich

Die Trägerschaftsformen der KESB und der Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich sind vielfältig. So gibt es sämtliche Formen: von kleinen Gemeinden bis zur grössten Stadt der Schweiz (vgl. Steiner/Kaiser, 2013, S. 149; Jaag/Rüssli, 2012, S. 175; Metzger, 2005, S. 238), über Sitzgemeinden (vgl. Jaag/Rüssli, 2012, S. 183) – die für Anschlussgemeinden die KESB- und/oder Berufsbeistandschaftsaufgaben führen, ohne dass dabei ein neuer Rechtsträger entsteht (vgl. Jaag/Rüssli, 2012, S. 183) –, Zweckverbände²⁴ – öffentlich-rechtliche Zusammenschlüsse mehrerer Gemeinden zwecks gemeinsamer Aufgabenerfüllung (vgl. Metzger, 2005, S. 239 und S. 713; Jaag/Rüssli, 2012, S. 94) –, bis hin zu selbständigen interkommunalen Anstalten – die einen Gründungsvertrag abschliessen müssen, der durch den Regierungsrat zu genehmigen ist und der wie eine Gemeindeordnung erstellt wird, die dem obligatorischen Referendum untersteht (vgl. Jaag/Rüssli, 2012, S. 186; vgl. zum Ganzen: Knöpfli, 2021, S. 18–20; Knöpfli, 2022, S. 44–45).

Eindrücklich ist, wie sich die Landschaft der ehemaligen Vormundschaftsbehörden (VB) im Vergleich zu den heutigen KESB zwischen 2012 und 2024 verändert hat. Bei den Berufsbeistandschaften ist eine ähnliche, allerdings etwas langsamere Bewegung in dieselbe Richtung beobachtbar. Abb. 11 zeigt auf, wie sich die VB und KESB in der genannten Zeit

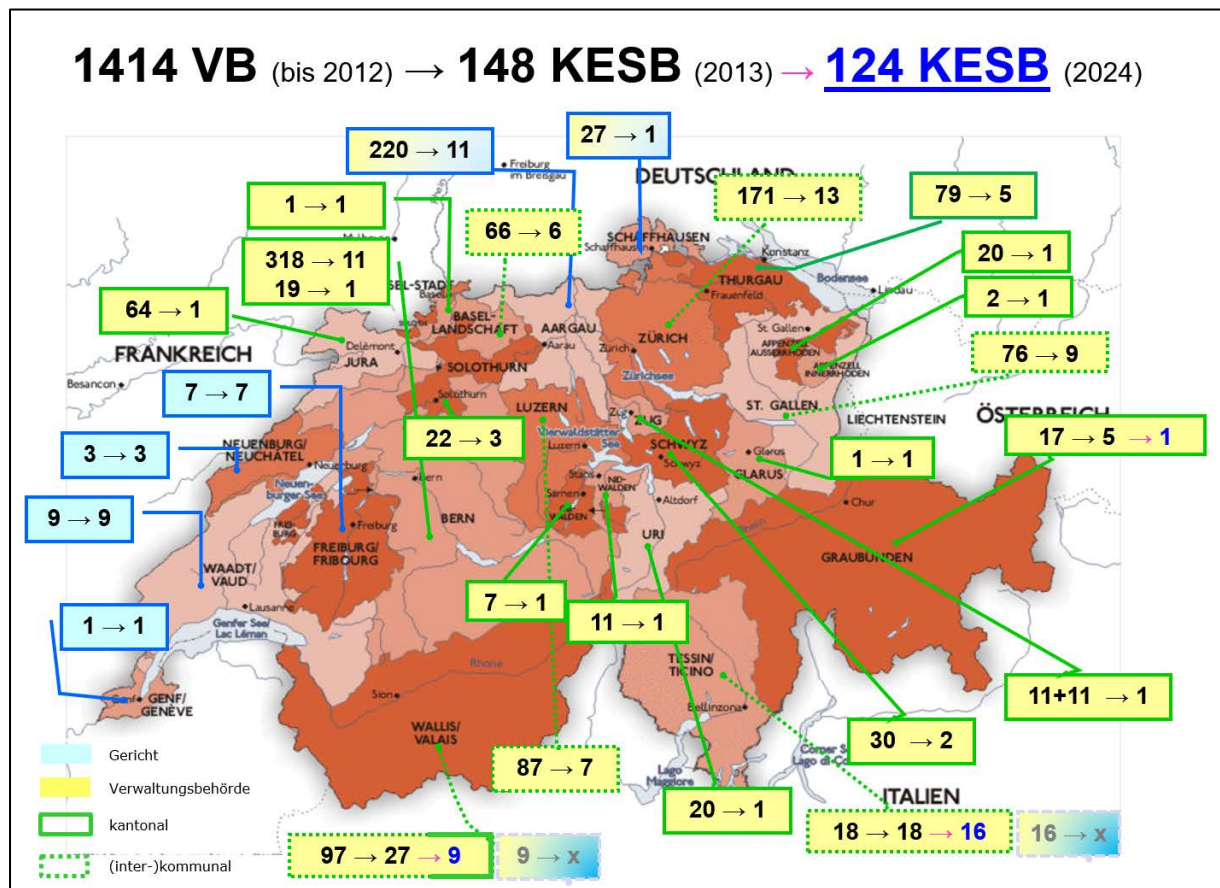
²² Heute haben es BBES/BBKS mit einem Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmermarkt zu tun. Die Nachfrage nach Fachkräften ist grösser als das Angebot von Berufsbeistandspersonen.

²³ Über Handlungsimpulse für Strategie, Struktur, Führung und Kultur schreiben auch Heerwagen et al. 2023, in ihrem Buch «Digitale Transformation wirksam gestalten». Etliche BBES/BBKS sind von Digitalisierungsprozessen und je nach Trägerschaft auch von digitalen Transformationen betroffen. Bei solchen Prozessen ist das Magische Dreieck der Organisationsführung ebenfalls ein wichtiges Modell für die Führung.

²⁴ Im Kanton Zürich können Gemeinden verpflichtet werden, sich zu einem ZV zusammenzuschliessen, wenn wichtige öffentliche Interessen dies erfordern (vgl. Art. 92 KV). In ZV gelten die Volksrechte, die in einer Gemeinde gelten, sinngemäss. Sie sind demnach demokratisch zu organisieren (vgl. Art. 93 KV).

verändert haben. Im Kanton Zürich ist der Wechsel von den 171 VB zu den 13 KESB zu beachten. Die Organisation der KESB in den Kantonen ist – wie im föderalen Bundesstaat üblich – trotz gemeinsamem Bundesrecht sehr heterogen. So sind die Einzugsgebiete pro KESB, die Umsetzung als Gerichts- oder Verwaltungsbehörde und die Verortung bei den Kantonen oder Gemeinden (kommunal/interkommunal) unterschiedlich (vgl. KOKES, 2023).

Abb. 11: Landschaft der VB und KESB zwischen 2012 und 2024 in der Schweiz



Im Kanton Zürich gibt es heute 7 (von 13) KESB-Kreise, die deckungsgleiche Perimeter wie die BBES haben. Sie sind im Folgenden aufgelistet.

- *KESB Bülach Nord mit Berufsbeistandschaft Stadt Bülach.* Sitzgemeinde Stadt Bülach sowohl für die KESB als auch die BBES mit 16 Gemeinden (vgl. Stadt Bülach, KESB, o.J.; Stadt Bülach, Berufsbeistandschaften, o.J.). Bis September 2020 wurden die BBES noch durch zwei Sitzgemeinden geführt: damals Bülach für 11 Gemeinden und Embrach für 5 Gemeinden.

- *KESB Bülach Süd mit Fachstelle Erwachsenenschutz Kreis Bülach Süd.* Sitzgemeinde ist die Stadt Opfikon sowohl für die KESB als auch die BBES mit 6 Gemeinden (vgl. Stadt Opfikon, Organigramm, o.J.; FES Bülach Süd (o.J.).
- *KESB Bezirk Dielsdorf mit Berufsbeistandschaft Bezirk Dielsdorf* mit 22 Gemeinden. Beide Organisationen sind Bestandteil des Zweckverbandes, dem alle Bezirksgemeinden angehören (vgl. SDBD, o.J.)
- *KESB Hinwil mit BBES innerhalb des Zweckverbands Kindes- und Erwachsenenschutz Bezirk Hinwil* mit 11 Gemeinden. (vgl. ZV KES Hinwil, o.J.). Ab dem 1. Juni 2015 nutzten 8 Gemeinden das ZV-Angebot der Berufsbeistandschaft, seit 2016 9 Gemeinden, seit 2021 10 Gemeinden und seit 1. März 2023 alle 11 Gemeinden (vgl. ZV KES Hinwil, o.J.).
- *KESB Meilen mit Fachstelle Erwachsenenschutz Bezirk Meilen* mit 11 Gemeinden. Beide im Zweckverband KES Meilen (vgl. ZV KES Meilen, o.J.)
- *KESB Pfäffikon mit BBES innerhalb des Sozialdienstes Bezirk Pfäffikon*, beide im selben Zweckverband mit 10 Gemeinden (vgl. SDBP, o.J.).
- *KESB Zürich mit Soziale Dienste Stadt Zürich* als einzige kommunale Lösung bei KESB und BBES sowie BBKS (vgl. Stadt Zürich, Sozialdepartement, o.J.; Sozialdepartement der Stadt Zürich, Organisation und Aufgaben, 2021, S. 2–3, 7–8, 10; Stadt Zürich, KESB, über uns, o.J.).

Nach wie vor sind 6 KESB-Kreise nicht deckungsgleich mit den BBES. Es sind die folgenden:

- Die KESB Bezirk Affoltern ist für alle 14 Bezirksgemeinden im Knonauer Amt zuständig. Die Trägerschaft ist eine IKA aller Bezirksgemeinden (vgl. KESB Affoltern, o.J.). Die KESB Affoltern arbeitet mit 2 BBES zusammen:
 1. Der *Berufsbeistandschaft des Sozialdienstes Bezirk Affoltern (SOBA)*. Die Trägerschaft ist eine separate IKA der 8 Träbergemeinden Aeugst a.A.,

- Hausen a.A., Hedingen, Knonau, Maschwanden, Mettmenstetten, Obfelden und Ottenbach (vgl. SOBA, Trägergemeinden, o.J.)
2. Der *Berufsbeistandschaft der Stadt Affoltern a.A.*, die Erwachsenenschutzmandate für 6 Gemeinden, die eigene Bevölkerung (Sitzgemeinde) und die Anschlussgemeinden Bonstetten, Kappel a.A., Rifferswil, Stallikon und Wettswil a.A. führt (vgl. Stadt Affoltern a.A., o.J.)
- Im *KESB-Kreis Dietikon* (Sitzgemeinde Stadt Dietikon) der für 11 Gemeinden zuständig ist (vgl. Stadt Dietikon, KESB, o.J.) gibt es 4 BBES. Es sind dies:
 1. Das *Mandatszentrum Erwachsenenschutz* innerhalb der Sozialabteilung der Stadt Dietikon, das für die 3 *Gemeinden Aesch, Dietikon (Sitzgemeinde) und Urdorf* zuständig ist (vgl. Stadt Dietikon, Mandatszentrum, o.J.)
 2. Die *Berufsbeistandschaft Schlieren*, die nur für die *Stadt Schlieren* zuständig ist (vgl. Stadt Schlieren, Berufsbeistandschaft, o.J.)
 3. Die *Berufsbeistandschaft rechtes Limmattal*. Die Sitzgemeinde Geroldswil führt für die 6 *Gemeinden Geroldswil, Oetwil a.d.L., Weiningen, Oberengstringen, Uitikon und Birmensdorf* die Erwachsenenschutzmandate (vgl. Gemeinde Geroldswil, o.J.)
 4. Die Sozialen Dienste der *Gemeinde Unterengstringen*. Diese führen in einem polyvalenten Dienst die Erwachsenenschutzmassnahmen für die eigene Gemeinde (vgl. Gemeinde Unterengstringen, o.J.).
 - Die *KESB Dübendorf* ist als Sitzgemeinde für die Einwohnerinnen und Einwohner von Dübendorf, Fällanden, Maur und Wangen-Brüttisellen zuständig (vgl. KPV, KESB Dübendorf, o.J.). Sie arbeitet mit 2 BBES zusammen:
 1. Die *Berufsbeistandschaft des Zweckverbands Soziale Dienste Bezirk Uster* für die Gemeinden Fällanden, Maur und Wangen-Brüttisellen
 2. Die *Berufsbeistandschaft Dübendorf* der Abteilung Soziales der Stadtverwaltung Dübendorf für die Bevölkerung von Dübendorf
 - Die *KESB Bezirk Horgen* ist für die 9 Bezirksgemeinden zuständig. Ihr Träger ist der ZV Soziales Netz Bezirk Horgen (SNH) (vgl. KPV, KESB Bezirk Horgen, o.J.; KESB Horgen, o.J.). Es gibt 4 BBES innerhalb des KESB-Kreises. Namentlich sind es:
 1. Die *Gemeinde Horgen* innerhalb der Sozialen Dienste (vgl. Gemeinde Horgen, o.J.)

2. Die *Stadt Wädenswil* innerhalb der Sozialen Dienste (vgl. Stadt Wädenswil, o.J.).
 3. Die *Gemeinde Richterswil* im Zuständigkeitsbereich der Sozialbehörde (vgl. Gemeinde Richterswil, o.J.)
 4. Die *Fachstelle Erwachsenenschutz des Zweckverbands Soziales Netz Horgen*. Dieser führt für die 6 Gemeinden Oberrieden, Thalwil, Rüschlikon, Kilchberg, Adliswil und Langnau die ES-Mandate (vgl. SNH, o.J.).
- Die *KESB Uster* ist für die 6 Gemeinden Stadt Uster, Greifensee, Volketswil, Schwerzenbach, Mönchaltorf und Egg zuständig (KPV, KESB Uster, o.J.). Im KESB-Kreis Uster gibt es 3 BBES:
 1. Die *Berufsbeistandschaft des Zweckverbands Soziale Dienste Bezirk Uster* für die Gemeinden Greifensee, Mönchaltorf, Schwerzenbach, und Volketswil (vgl. SDBU, o.J.)
 2. Die *Berufsbeistandschaft der Gemeinde Egg*, die nur die Mandate für die eigene Gemeinde führt (vgl. Gemeinde Egg o.J.)
 3. Die *Stadt Uster*, die eine eigene Berufsbeistandschaft innerhalb der Sozialen Dienste für die eigene Bevölkerung betreibt (vgl. Stadt Uster, o.J.)
 - Die *KESB Winterthur-Andelfingen* ist die einzige Zürcher KESB, die für zwei Bezirke mit insgesamt 39 Gemeinden (die Stadt Winterthur [Sitzgemeinde], die 18 Landgemeinden des Bezirks Winterthur und die 20 Landgemeinden des Bezirks Andelfingen) zuständig ist (vgl. KESB WA, o.J.). Sie arbeitet mit 3 BBES zusammen:
 1. Der *Berufsbeistandschaft der Stadt Winterthur* (vgl. Stadt Winterthur, Berufsbeistandschaft, o.J.)
 2. Der *Fachstelle Erwachsenenschutz Winterthur Land* (vgl. FES WL, o.J.)
 3. Dem *Zentrum Breitenstein des AJB*, das im Auftrag der Gemeinden des Bezirks Andelfingen die *Fachstelle Erwachsenenschutz für den Bezirk Andelfingen* führt (vgl. AJB, o.J.)

Abb. 12 zeigt die aktuellen 13 KESB-Kreise und die heutigen BBES im Kanton Zürich. Wie oben bei der schweizweiten KESB-Landschaft bereits erwähnt, ist der Wandel bei den Berufsbeistandschaften hin zu grösseren und leistungsfähigeren Gebietsstrukturen etwas langsamer als bei den KESB, und es gibt nach wie vor auch enorm kleine BBES.

Abb. 12: Die 13 KESB-Kreise und die 24 BBES im Kanton Zürich

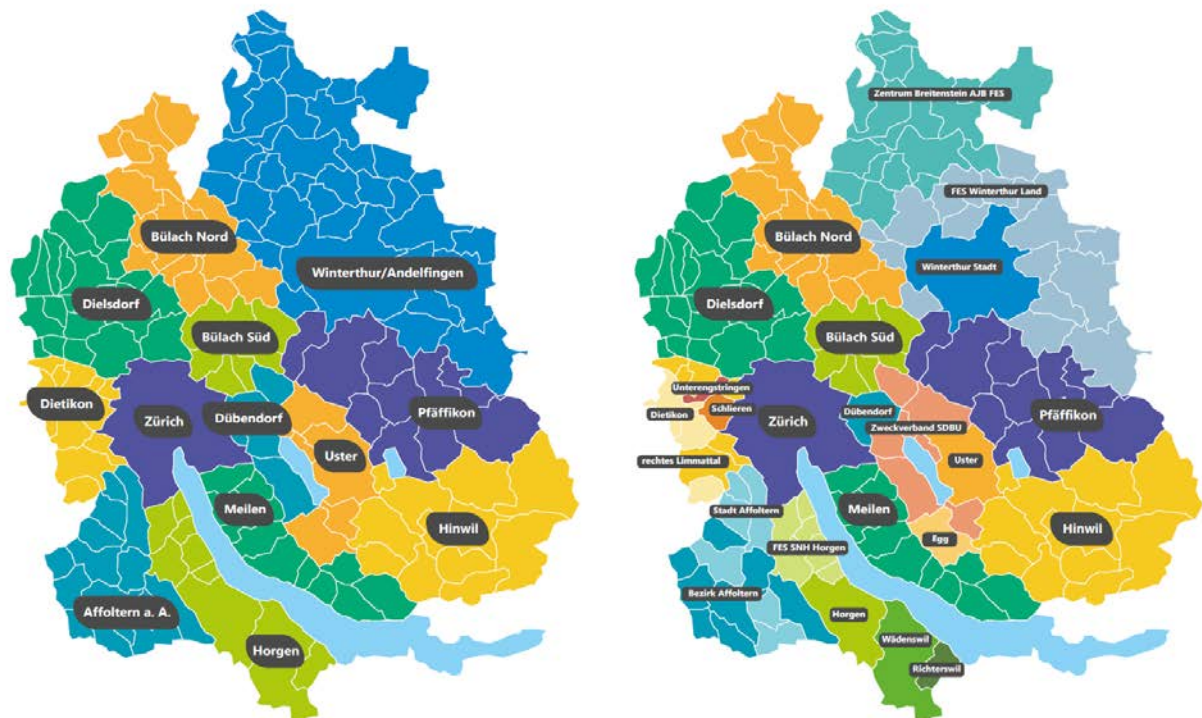


Abb. 13 Standorte AJB mit den 14 KJZ-Standorten

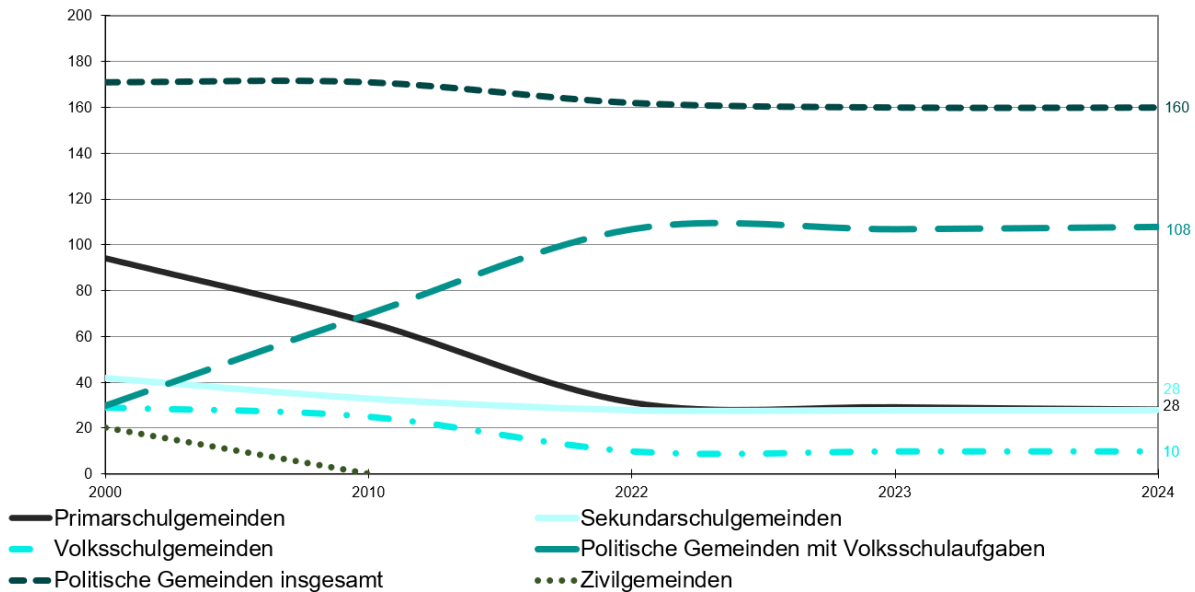


Im KS sind die Perimeter nochmals unterschiedlich und folgen der Gebietslogik des AJB. Abbildung 13 zeigt die Standorte des AJB im ganzen Kanton. Mit den pinken Kreisen sind die Kinder- und Jugendhilfezentren dargestellt, in denen die Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände im KS für das ganze Kantonsgebiet ausser der Stadt Zürich stationiert sind. Wie schon erwähnt, ist in der Stadt Zürich der KS in den (kommunalen) Sozialen Diensten integriert.

2.9 Zürcher Projekt «Gemeinden 2030»

Schon vor über 15 Jahren (im Jahr 2008) veröffentlichte der Zürcher Regierungsrat Leitsätze zur Reform der Gemeindestrukturen. Um die Zukunftsfähigkeit der Zürcher Gemeinden zu sichern, seien einfachere und leistungsfähigere Gebietsstrukturen nötig, was sich z.B. durch Gemeindezusammenschlüsse erreichen lasse (vgl. Knöpfli, 2021, S. 13). Per 1. Januar 2024 gibt es im Kanton Zürich noch 160 politische Gemeinden. Im Jahr 2013 waren es noch deren 171. Im Zeitraum von 2014 bis 2023 wurden acht erfolgreiche Fusionen von politischen Gemeinden durchgeführt. Zuletzt erfolgte der Zusammenschluss der Gemeinden Andelfingen, Humlikon und Adlikon. Gleichzeitig haben auch die Primarschulgemeinden Andelfingen, Humlikon und Adlikon fusioniert (vgl. Kanton Zürich, o.J.b). In den letzten 24 Jahren hat die Anzahl der politischen Gemeinden, Primarschulgemeinden, Volksschulgemeinden und Sekundarschulgemeinden abgenommen. Gleichzeitig wuchs die Anzahl der politischen Gemeinden mit Volksschulaufgaben, während die Zivilgemeinden (die ehemaligen Bürgergemeinden) im Rahmen der neuen Kantonsverfassung, die seit 1. Januar 2006 in Kraft ist, gänzlich abgeschafft wurden (vgl. Kanton Zürich, o.J.b; Jaag/Rüssli, 2012, S. 173 und 175). Das Kurvendiagramm (unten) zeigt die Entwicklung der verschiedenen Arten von Gemeinden im Kanton Zürich vom Jahr 2000 bis heute auf.

Abb. 14: Entwicklung Anzahl Gemeinden 2000–2024



Am 12. November 2024 befasste sich das Zürcher Gemeindeforum²⁵ unter der Leitung des für die Gemeinden zuständigen Regierungsmitglieds – Regierungsrätin Jacqueline Fehr, Vorsteherin der Direktion der Justiz und des Innern – und des Präsidenten des Verbands der Gemeindepräsidien des Kantons Zürich (GPV) – Jörg Kündig – zum Thema Gemeinden 2030. Mark Eberli, Stadtpräsident von Bülach, referierte zum Thema «Was ist die ideale Grösse für eine Zusammenarbeit?» und berichtete aus der Arbeitsgruppe Gemeinden 2030²⁶ des GPV (vgl. Kanton Zürich, o.J.c). In seiner Präsentation wies Eberli darauf hin, dass in kleinen und mittleren Gemeinden die Risiken hinsichtlich Qualitätseinbussen, Abhängigkeiten und Kostenzunahmen steigen. Weiter betonte er, dass die Zusammenarbeit viel Potenzial ermögliche, wie z.B. attraktive Arbeitsbedingungen bei Verwaltungen, gute Leistungen und geringe Kosten (vgl. Kanton Zürich, o.J.d, S. 31). Zudem zeigte er folgende Handlungsoptionen für die Gemeinden im Kanton Zürich auf:

Option 1: Weiter wie bisher → eignet sich für Städte mit über 20'000 EW

Option 2: Schaffung von Kompetenzzentren → Mindestgrösse von 10'000 EW

²⁵ Ein jährlich stattfindender Anlass, an dem sich die für die Gemeinden zuständige kantonale Direktion mit politischen und fachlichen Vertreterinnen und Vertretern der Zürcher Gemeinden trifft und über aktuelle Themen informiert und sich austauscht.

²⁶ Im Jahr 2017 nahm der Kanton Zürich und in den folgenden Jahren eine Arbeitsgruppe des GPV unter dem Titel «Gemeinden 2030» das Thema Gemeindefusionen wieder auf. Die Arbeitsgruppe erarbeitete u.a. ein Arbeitspapier mit dem Titel «Regionen und funktionale Räume im Kanton Zürich», das von Perimetern spricht, die auch für Berufsbeistandschaften sinnvoll sind bzw. wären (vgl. Kanton Zürich, 2020a).

Option 3: Verwaltungsfusionen (Fusion von Verwaltungen, Gemeinden bleiben politisch unabhängig²⁷) → Zielgrösse mind. 20'000 EW

Option 4: Gemeindefusionen → Zielgrösse mind. 20'000 EW
(vgl. Kanton Zürich, o.J.d. S. 26–30)²⁸

Berufsbeistandschaften haben sinnvollerweise eine Mindestgrösse (vgl. Unterkapitel 3.2.2.3). Das Zürcher Projekt «Gemeinden 2030» thematisiert u.a. die Leistungsstärke von Gebietsstrukturen, die Risiken von Kleinstrukturen und auch die Chancen von sinnvollen Grössen je nach (sozialer) Dienstleistung von Gemeinden, Gemeindekooperationen usw. Das Projekt «Gemeinden 2030» hat demnach einen bedeutungsvollen Konnex zu den Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich und somit auch zu den KOKES-E OBB.

2.10 Zürcher Projekt «Revision EG KESR»

Ende 2017 erteilte die Vorsteherin der Direktion der Justiz und des Innern (JI) den Auftrag, das EG KESR im Kanton Zürich einer Evaluation zu unterziehen. Ziel war es:

1. Das kantonale Einführungsgesetz und die damit verbundenen Strukturen, Schnittstellen und Abläufe bezüglich ihrer Effizienz, Wirksamkeit und Akzeptanz zu untersuchen.
2. Eine solide Basis für Verbesserungen bei der Umsetzung des bestehenden Gesetzes sowie einer allfälligen Gesetzesänderung zu schaffen.

Für die Evaluation wurden die vier Hauptthemen *Organisationsregelung*, *Verfahrensrecht*, *Beistandschaften* und *Fürsorgerische Unterbringung (FU)* festgelegt (vgl. Kanton Zürich, 2020b, S. 3). Für diese MT sind v.a. die Themen zur Organisationsregelung und zu den Beistandschaften von hoher Relevanz.

²⁷ In seiner Arbeit «Formen der interkommunalen Zusammenarbeit bei sozialen Dienstleistungen» (vgl. Knöpfli, 2021, insb. S. 49–51) beschreibt der Autor neben weiteren Möglichkeiten der Zusammenarbeit auch diese Variante. Er untersuchte explizit auch Zusammenarbeitsformen für Berufsbeistandschaften (vgl. Knöpfli, 2021, S. 39–48). Auch in einem Beitrag in der Zeitschrift «Schweizer Gemeinde» zeigt der Autor Möglichkeiten der Zusammenarbeit von sozialen Dienstleistungen u.a. am Beispiel Berufsbeistandschaften auf (vgl. Knöpfli, 2022, S. 44–45).

²⁸ Zum Thema «Gemeinden 2030» haben die Gemeinderäte (Exekutiven) von Wallisellen, Dietlikon, Embrach und Freienstein-Teufen sowie die Stadträte (Exekutiven) von Bülach und Opfikon eine Behördeninitiative eingereicht mit dem Titel «Für eine zeitgemässe dezentrale Organisation des Kantons Zürich». Der Zürcher Regierungsrat hat dieser zugestimmt und hat beim Kantonsrat (Parlament) eine breit abgestützte politische Diskussion über die Weiterentwicklung der Bezirksstrukturen im Kanton Zürich beantragt (vgl. Regierungsrat Kanton Zürich, 2022). Der Antrag wurde vom Zürcher Parlament am 14.3.2022 mit 75 Stimmen vorläufig unterstützt (vgl. Parlament des Kantons Zürich, 2022a und 2022b).

Der Schlussbericht der Evaluation bilanzierte, dass die Ziele der Bundesrechtsreform (vgl. 1.1) – mit der Massschneidung der Massnahmen, der Förderung der Selbstbestimmung, der Professionalisierung der anordnenden Behörden²⁹, der Verbesserung des Rechtsschutzes – im Grossen und Ganzen erreicht wurden und sich die Abläufe seit der Einführung im Jahr 2013 mehrheitlich eingespielt haben (vgl. Kanton Zürich, 2020b, S. 4). Aufgrund dieses positiven Evaluationsergebnisses wurde keine Totalrevision empfohlen, sondern es wurden die sechs Handlungsfelder, *I Vereinheitlichung*, *II Schnittstellen*, *III Qualitätssicherung KESB*, *IV Qualitätssicherung Berufsbeistandschaften*, *V Instanzenzug*, *VI Fürsorgerische Unterbringung* für die Weiterentwicklung und Verbesserung des EG KESR und der damit verbundenen Strukturen, Schnittstellen und Abläufe aufgezeigt (Kanton Zürich, 2020, S. 4–12). Abbildung 15 zeigt die Übersicht mit den wichtigsten Schlussfolgerungen aus der Evaluation.

Abb. 15: Übersicht über die wichtigsten Schlussfolgerungen der EG KESR-Evaluation

Übersicht über die wichtigsten Schlussfolgerungen Das EG KESR erweist sich als taugliche rechtliche Grundlage für den Kindes- und Erwachsenenschutz im Kanton Zürich. Die Ziele der Reform wurden im Grossen und Ganzen erreicht und die Abläufe haben sich seit der Einführungsphase mehrheitlich eingespielt. Es bestehen jedoch Verbesserungsmöglichkeiten, die in sechs Handlungsfeldern eingeteilt sind. Die wichtigsten Punkte sind nachfolgend dargestellt.					
Handlungsfeld I: Vereinheitlichung • Empfehlungen ➢ Ausräumen von Unklarheiten in der Gesetzesauslegung sowie Förderung einheitlicher Grundhaltungen, Abläufe und Standards (so weit möglich; Kap. 7.1) ➢ Erlass einer Gebührenverordnung und Verzicht auf Gebühren im Kinderschutz i.e.S. (Kap. 7.1.1) ➢ (Digitale) Führung und Aufbewahrung von Beistandsakten (PriMa, Fristen; Kap. 7.1.2) • Klärungsbedarf ➢ Massgeschneiderte Verfahrensordnung (Ablösung Kaskadenordnung; Kap. 7.1.4)		Handlungsfeld II: Schnittstellen • Empfehlungen ➢ Schnittstelle KESB – Gemeinden: Noch vermehrte Förderung des Augenmerks auf Austausch und Kommunikation (Kap. 7.2) • Klärungsbedarf ➢ Schnittstelle KESB – AJB: Sicherstellen, dass genügend Berufsbeistandspersonen im Kinderschutz zur Verfügung stehen (Kap. 7.2.2) ➢ Schnittstelle KESB – Gemeinden: Ermessen bei der Einholung des Amtsberichts (Kap. 7.2.3)		Handlungsfeld III: Qualitätssicherung KESB • Empfehlungen ➢ Mehr gesetzlicher Spielraum bezüglich der Besetzung des dritten Fachbereichs im Spruchkörper (Kap. 7.3.1) ➢ Erweiterung der Einzelkompetenzen der Behördenmitglieder (Kap. 7.3.3) • Klärungsbedarf ➢ Anerkennung von qualifizierenden Fortbildungen kombiniert mit ausreichender Erfahrung im KESR als Voraussetzung für die Ernennung von Behördenmitgliedern (Kap. 7.3.2) ➢ Klärung der Zuständigkeiten und der Leistungen, welche im Rahmen der persönlichen Hilfe nach Sozialhilfegesetz, welche seitens der Gemeinden zu erbringen sind (Kap. 7.3.3) • Hinweis an Trägerschaften ➢ Augenmerk auf Entwicklung der Auslastung der KESB (Kap. 7.3.3)	
Handlungsfeld IV: Qualitätssicherung Beistandschaften • Empfehlungen ➢ Verbesserung der Ressourcensituation bei den Berufsbeistandschaften (Kap. 7.4.1) ➢ Gesetzliche Verankerung einer Weiterbildungspflicht (Kap. 7.4.3.1) ➢ Schaffung einer juristischen Beratungsstelle (Kap. 7.4.3.2) • Klärungsbedarf ➢ Regelung der Grösse der Perimeter der Berufsbeistandschaften und Einführung von Mindestpensen (Kap. 7.4.2)		Handlungsfeld V: Instanzenzug • Empfehlungen ➢ Etablierung des Bezirksgerichts als erste gerichtliche Beschwerdeinstanz im KESR (Kap. 7.5.1) ➢ Alternativ dazu Umsetzung von Begleitmassnahmen (Abschaffung Laien, Überprüfung Ressourcen; Kap. 7.5.1)		Handlungsfeld VI: FU • Empfehlungen ➢ Anwendung 4-Augen-Prinzip bei ärztlichen FU (fest definierte Gruppe von Ärzten, die jeweils zu zweit im Einsatz sind; Kap. 7.6.1) ➢ Einführung einer kantonalen Lernplattform zur theoretischen Kompetenzsicherung, Inhalts- und Prozessevaluation sowie zur Intensivierung des Austauschs zur FU-Praxis (Kap. 7.6.1) ➢ Etablierung mobiler Kriseninterventionsteams (Kap. 7.6.2)	

Ausgehend von einer systemischen Betrachtungsweise, haben alle oben genannten Handlungsfelder direkt oder indirekt Einfluss auf die Berufsbeistandschafts-Organisationen. Wesentlich für diese Arbeit sind die Handlungsfelder *II Schnittstellen* und *IV Qualitätssicherung Beistandschaften*. Bemerkenswert ist, dass bereits bei dieser Evaluation die Verbesserung der Ressourcensituation (vgl. auch Kanton Zürich, 2020b, bzgl. ES: S. 103–

²⁹ Bis Ende 2012 gab es im Kanton Zürich 171 bei den Gemeinden angesiedelte (Laien-)Vormundschaftsbehörden. Per 1. Januar 2013 wurden diese durch zwölf interkommunale und eine kommunale Kindes- und Erwachsenenschutz(fach)behörde abgelöst (vgl. Kanton Zürich, 2020b, S. 3).

105; S. 150–151; und bezgl. KS: S. 109–111), die Grösse der Perimeter (vgl. Kanton Zürich, 2020b, S. 151–152) und die Einführung von Mindestpensen (vgl. Kanton Zürich, 2020b, S. 152) bei den Berufsbeistandschaften als Empfehlungen bzw. Klärungsbedarf genannt werden.

Nach der Evaluation lancierte die JI ein Gesetzgebungsprojekt (vgl. VZGV, o.J.a), das zuerst einen Konzeptentwurf mit fünf Teilprojekten (*TP 1: Zusammensetzung der KESB*, *TP 2: Verfahren*, *TP 3: Instanzenzug*, *TP 4: Perimeter der BBES*, *TP 5: (digitale) Aktenführung und -aufbewahrung durch die BBES und Aufbewahrung von Akten der PriMa*) realisierte³⁰ (vgl. VZGV, o.J.b). Von Juni bis Oktober 2022 wurde zum Konzeptentwurf eine Vernehmlassung durchgeführt. Für diese MT ist vor allem das TP 4 *Perimeter der BBES* relevant. Die Sozialkonferenz sprach sich aus fachlichen Gründen für übereinstimmende Perimeter der KESB und der BBES aus (vgl. SoKo, 2022, S. 4), ebenso der Verband der Zürcher Gemeinde- und Verwaltungsfachleute (vgl. VZGV, o.J.c).

Gestützt auf das Vernehmlassungsergebnis zum Konzeptentwurf wurde zwischen Herbst 2022 und Frühling 2024 das definitive Konzept festgelegt und der Vernehmlassungsentwurf zur Teilrevision des EG KESR ausgearbeitet. Die neuen Regelungsvorschläge folgen den TP aus dem Konzeptentwurf 2022. Konkret sind dies:

1. Anpassungen bei der Zusammensetzung der KESB
2. Verfahrensordnung und Erweiterung Einzelzuständigkeit
3. Instanzenzug (statt dreistufiger Zug KESB – Bezirksrat – Obergericht neu zweistufig von KESB direkt ans Obergericht)
4. Perimeter der Berufsbeistandschaften im ES (BBES), gesetzliche Regelung, wonach der Perimeter einer BBES mind. einen KESB-Kreis umfasst
5. (Digitale) Aktenführung und -aufbewahrung durch die BBES und Aufbewahrung von Akten der PriMa durch die KESB

Die Vernehmlassungsfrist ist am 30. September 2024 abgelaufen (vgl. zum Ganzen: Kanton Zürich, 2024, S. 1–3; Regierungsrat des Kantons Zürich, 2024, S. 1–3; Kanton Zürich, o.J.e, S. 1–87). Die Ergebnisse aus der Vernehmlassung werden in den nächsten Monaten erwartet.

³⁰ In Arbeitsgruppen (je eine AG pro Teilprojekt) wurden mit den von den Regelungen betroffenen Behördenvertretungen Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Diese wurden im Projektausschuss mit Vertretungspersonen u.a. der JI, den KESB, den BB, dem Obergericht, der SoKo, den Bezirksräten diskutiert. Erst nach den intensiven Diskussionen in den AG und dem Projektausschuss wurde der Vorschlag für die Konzeptvernehmlassung verabschiedet.

Alle genannten Themen betreffen bei einer systemischen Betrachtung auch die BB. Allerdings wird das Thema Perimeter BBES die betroffenen BB am meisten tangieren.

An dieser Stelle sei nochmals auf die Landkarte unter 2.8 (Abb. 12: Die 13 KESB-Kreise und die 24 BBES im Kanton Zürich) hingewiesen. Die bestehenden 13 KESB-Kreise und die neu zu gestaltenden BBES-Kreise könnten gemäss Gesetzesrevisionsvorschlag zum EG KESR nahezu identisch werden. In den Bezirken Andelfingen und Winterthur wäre auch pro Bezirk eine BBES möglich.

Würden die KESB-Kreise in Zukunft angepasst, z.B. nur noch eine KESB pro Bezirk oder pro Region gemäss Projekt «Gemeinden 2030», würden demnach auch die BBES-Kreise wieder anders aussehen. Abbildung 16 zeigt ein mögliches Szenario mit acht Regionen im Kanton Zürich, wie sie die Arbeitsgruppe «Interkommunale Zusammenarbeit»³¹ darstellt (vgl. Arbeitsgruppe Interkommunale Zusammenarbeit, 2020, insb. S. 4, 5 und 10). Würde der Kanton neu in diese acht Regionen (statt zwölf Bezirke) aufgeteilt, könnten die KESB- und die BBES-Kreise analog strukturiert werden. Die BBKS-Kreise sind im Rahmen des Projekts «Revision EG KESR» kein Thema, obwohl aus Kundinnen- und Kundensicht bzw. aus Sicht der Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Zürich künftig einheitliche KESB-, BBES- und BBKS-Kreise sicher sinnvoll und einfacher wären.

³¹ Die Arbeitsgruppe ist unter der Leitung des GPV im Rahmen des Projekts «Gemeinden 2030» aktiv.

Abb. 16: «Regionen – Szenario mit acht Regionen»



2.11 Sozial- und Finanzpolitik

Sozialpolitik ist immer auch Finanzpolitik. Unsere Gesellschaft hat einen seltenen und hohen Grad an Komplexität erreicht. Ignoranz, Unkenntnis oder gar vermeintliche Kenntnis³² sind eine Gefahr für die Sozialpolitik (vgl. Rossini, 2020, S. 7). Ein funktionierender KS und ES, die dem KS und ES vorgelagerten Leistungen (vgl. 2.1 und 3.2.2.2) und die verschiedenen

³² Teilweise auch bei Politikerinnen und Politikern auf allen drei Staatsebenen.

Systeme der sozialen Sicherheit³³ sowie der Sozialhilfe³⁴ sind erforderlich, damit unsere heutige Gesellschaft und Wirtschaft so vollwertig wirken können. Die Sozialpolitik leistet heute einen wesentlichen Beitrag zugunsten der verschiedenen Bevölkerungsgruppen, zum heutigen Wohlstand und zum sozialen Frieden in der Schweiz (vgl. Rossini, 2020, S. 7). Sozialpolitik steht seit Jahrzehnten konstant auf der politischen Agenda. Wohlfahrtsstaaten sind eine der zentralen demokratischen Errungenschaften des 20. Jahrhunderts und führten zu einer drastischen Reduktion von Armutsrisiken (vgl. Häusermann, 2015, S. 608). Der Politikwissenschaftler Uwe Wagschal (2015) kommt zum Schluss, dass sich bei der Betrachtung von Staatsausgaben, Staatseinnahmen, Verschuldung und Haushaltskonsolidierung – notabene alles entscheidende Elemente der Finanzpolitik – die Gemeinsamkeit der sozioökonomischen Faktoren herauskristallisiert³⁵ (S. 526). Die Tätigkeiten von Wohlfahrtsstaaten (bei uns repräsentiert durch Bund, Kantone, Gemeinden) sind oft Reflexe auf ökonomische und soziale Problemlagen wie z.B. hohe Arbeitslosigkeit, rückläufiges Wirtschaftswachstum, ökonomische Krisen und ein hoher Altersquotient (vgl. Wagschal, 2015, S. 526). Die Politikwissenschaften, die sich mit nüchternen Sozial- und Finanzpolitikanalysen befassen, tragen dazu bei, die Sozialpolitik zu «entromantisieren» und die Finanzpolitik zu «kontextualisieren» (vgl. Häusermann, 2015, S. 608). Beides ist wichtig, um möglichst evidenzbasiert – sprich auf fundierten Forschungsergebnissen und Daten basierend – zu entscheiden statt aufgrund von persönlichen oder gar anekdotischen politischen Einzel- und Parteimeinungen. Auch die Sozialwissenschaften tragen wesentlich dazu bei – insb. in den beiden Politikfeldern Finanzen und Soziales –, Entscheidungen auf Fakten zu basieren. Die KOKES-E OBB wie auch weitere Empfehlungen von nationalen und kantonalen Fachkonferenzen und Verbänden³⁶ konkretisieren diese wissenschaftlichen Beiträge und wollen so zu einer evidenzbasierten, «entromantiserten» und «kontextualisierten» Sozial- und Finanzpolitik beitragen, die letztendlich einen wesentlichen Beitrag zu einer gut funktionierenden Gesellschaft und Wirtschaft leistet.

³³ Z.B.: AHV (Alters- und Hinterlassenenversicherung), IV (Invalidenversicherung), EL (Ergänzungsleistungen zur Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung), BVG (Berufliche Vorsorge), ALV (Arbeitslosenversicherung und Insolvenzentschädigung), KV (Krankenversicherung), UV (Unfallversicherung), MV (Militärversicherung), EO (Erwerbsersatzordnung), FZ (Familienzulagen) (vgl. SVR, Gesetzgebung, Grundwerk 1994, aktuelle Ergänzungslieferung Nr. 67, Stand vom 1. Juli 2024).

³⁴ Gemeint sind die wirtschaftliche Hilfe (vgl. Hänzi, 2011, S. 161–169) und die persönliche Hilfe (vgl. Hänzi, 2011, S. 158–161) gemäss den kantonalen Sozialhilfegesetzen (vgl. z.B. §§ 11–17 SHG) und den SKOS-RL (vgl. SKOS, o.J.a) sowie zusätzliche Angebote der Städte und Gemeinden wie z.B. Wohnhilfe, Wohncoaching, Notunterkünfte, Notschlafstellen, Housing First, die teilweise von den Gemeinden und Städten selbst oder im Auftrag von diesen durch Private organisiert und betrieben werden (vgl. z.B. Heilsarmee, o.J.; Stadt Winterthur, Wohnhilfe, o.J.; Stadt Zürich, Wohnungs- und Obdachlosigkeit, o.J.; Stiftung Domicil, ein Zuhause für alle, o.J.).

³⁵ Auf Basis empirischer Studien hat sich herauskristallisiert, dass sozioökonomische Faktoren am erklärungskräftigsten sind (vgl. Wagschal, 2015, S. 526).

³⁶ Z.B. SODK, SKOS, SVBB, SoKo.

2.12 Zusammenfassung

Das erste Theoriekapitel zeigte wichtige Elemente des KS und ES sowie die Subsidiarität des zivilrechtlichen KS/ES auf. Es wurden die Aufgaben der Berufsbeistandschafts-Organisationen und die Anforderungen an Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände erläutert. Weiter wurden Modelle zur Steuerung und zum Management von BBES/BBKS-Organisationen und zu deren Qualität beschrieben. Darauf folgten Theorien der Organisationskultur, das Magische Dreieck der Organisationsführung im Zusammenhang mit Strategie, Struktur und Kultur sowie die Darstellung der Zürcher KESB-, BBES- und BBKS-Organisationen und deren Trägerschaften von heute. Die Zürcher Projekte «Gemeinden 2030» und «Revision EG KESR» wurden beschrieben, da sie relevant für die heutigen Organisationen im KES des Kantons Zürich sind. Ein Beitrag über die Sozial- und Finanzpolitik bzw. deren Einfluss auf den KES rundete das erste Theoriekapitel ab. Das zweite Theoriekapitel beschreibt nun die KOKES-E OBB, weitere bedeutende Empfehlungen im Sozialwesen sowie zwei wichtige nationale Organisationen im KES.

3 Theoretischer Rahmen II – Die KOKES-E OBB

Bei der Entwicklung der Berufsbeistandschafts-Organisationen spielen – neben etlichen kantonalen und regionalen Verbänden³⁷ – auf nationaler Ebene vor allem der SVBB (3.1) und die KOKES (3.2) eine grosse Rolle. Der Einfluss dieser beiden nationalen Verbänden erstreckt sich auch auf die Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich. Beide Organisationen haben in den letzten Jahren viel zur Weiterentwicklung der Berufsbeistandschafts-Organisationen, zum Berufsstand der Beistandspersonen und zur Entwicklung der KOKES-E OBB beigetragen. Deren Relevanz ist als hoch einzustufen, und zwar aufgrund des breit abgestützten Erarbeitungsprozesses der Empfehlungen (vgl. 1.2), der Zusammensetzung des KOKES-Vorstandes – in dem u.a. Regierungspersonen Einsitz haben (vgl. KOKES-Vorstand, o.J.) – und namhafter Organisationen, die sich auf die Empfehlungen beziehen (vgl. z.B. SoKo, 2024). Im Folgenden werden die beiden nationalen Organisationen SVBB und KOKES kurz beschrieben, anschliessend wird auf die Entstehung und die Elemente der KOKES-E OBB

³⁷ Z.B. die Sozialkonferenz des Kantons Zürich (vgl. SoKo, o.J.) und die dazugehörenden Bezirkssozialkonferenzen, die aus politischen und fachlichen Mitgliedern bestehen, spielten eine wesentliche Rolle bei den bisherigen Neuorganisationen von regionalen Berufsbeistandschaften. Der Verein Berufsbeistandschaften Kanton Zürich (VBZH), der vor allem Leitungen von Berufsbeistandschaften und Fachpersonen vernetzt, leistet für die operativ Tätigen einen wichtigen Beitrag (vgl. VBZH, o.J.).

eingegangen. Ein Exkurs zu anderen Standards und Empfehlungen im Sozialwesen schliesst das zweite Theoriekapitel ab.

3.1 Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB)

Der SVBB vertritt die Interessen des Berufsstandes der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände. Er will die Berufsidentität stärken, seine Mitglieder in ihren Aufgaben unterstützen sowie die Qualität in der Mandatsführung im gesetzlichen Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) sichern und fördern. Weiter fördert er die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Vernetzung involvierter Fachstellen mit seinen Mitgliedern im Bereich KES (vgl. Art. 2 Statuten SVBB). Seine Ziele will der Verband u.a. durch fachliche Unterstützung und Beratung seiner Mitglieder, durch Aus- und Weiterbildungsangebote, aktive Öffentlichkeitsarbeit und durch Mitgestaltung in Gesetzgebungsprozessen erreichen (vgl. Art. 3 Statuten SVBB). Der SVBB schaut auf eine lange Geschichte zurück. 1913 gründeten Amtsvormunde und Leitungspersonen der damaligen Amtsvormundschaften der Gemeinden und Städte Aarau, Basel, Bern, Biel, Bümpliz, Burgdorf, Chur, Littau, Nidau, Richterswil, St. Gallen, Wetzikon, Winterthur und Zürich³⁸ den damaligen «Zusammenschluss der Schweizerischen Amtsvormünder», später bezeichnet als Vereinigung der Schweizerischen Amtsvormünder VSAV (vgl. Odermatt, 2023, S. 115). Bis ins Jahr 2000 wurden die Aktivitäten der VSAV – inklusive Fachtagungen und Rechtsberatungen – ehrenamtlich geführt. Ab 2001 wurde auf Mandatsbasis ein Sekretär engagiert und ab 2016 gab es eine erste Teilzeitstelle. Aufgrund der damals anstehenden Gesetzesrevision im Familienrecht nannte sich die VSAV neu SVBB, gab sich im Jahr 2020 neue Statuten und trat neu als Berufsverband auf (vgl. Odermatt, 2023, S. 115). Dem Verband gelang es, eine wirksame Medienarbeit aufzubauen, er publizierte den Leitfaden für Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (vgl. Rosch, 2019), entwickelte ein Anforderungsprofil für Beistandspersonen (vgl. SVBB, 2017) und gab Empfehlungen heraus (vgl. Odermatt, 2023, S. 115), darunter eine Empfehlung mit dem Titel: «SVBB-Anleitung zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften» (vgl. SVBB, 2022, S. 1–2).

3.2 Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES)

Die KOKES ist das Verbindungsorgan zwischen den kantonalen Aufsichtsbehörden im zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz (vgl. Art. 1 Statuten KOKES). Sie fördert die

³⁸ Ein knappes Drittel der Gründungsmitglieder kam aus Zürcher Städten und Gemeinden.

Zusammenarbeit unter den Kantonen und mit dem Bund, behandelt und koordiniert Fragen des zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutzes, informiert und dokumentiert ihre Mitglieder und die Öffentlichkeit im Interesse der Kantone. Weiter bezweckt sie die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Personen, die im zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz tätig sind (vgl. Art. 2 Statuten KOKES). Die Konferenz ist schon mindestens seit den 1940er Jahren tätig, damals noch unter dem Namen Konferenz der kantonalen Vormundschaftsdirektoren VBK (vgl. Art. 15 Statuten KOKES). Die KOKES führt regelmässig Fachtagungen und Plenarversammlungen durch. Weiter gibt sie die (Fach-)Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz heraus und erarbeitet Berichte, Empfehlungen und Konzepte (vgl. Art. 3 Statuten KOKES), nicht zuletzt die KOKES-E OBB.

3.2.1 Entstehung und Gliederung der KOKES-E OBB

Beistandspersonen (früher Vormunde), Gemeinden und Kantone mussten sich schon in früheren Zeiten selbst helfen, um Beistandschaften (und früher Vormundschaften) weiterzuentwickeln und dadurch einen besseren Schutz der Bevormundeten (heute Personen mit behördlichen Schutzmassnahmen) zu erreichen. So war es die Stadt Zürich, die als erste schweizerische Gemeinde am 15. August 1908 eine Amtsvormundschaft als Organisation einführte (Vogel/Wey, 2022, S. 502). Im Verlauf des letzten Jahrhunderts entstanden dann Schritt für Schritt in allen Kantonen professionelle Organisationen, die Mandate im Kindes- und im Erwachsenenschutz führten. Wie unter 3.1 erwähnt, schlossen sich diese Amtsvormundschaften zur VSAV, heute SVBB, zusammen (vgl. Vogel/Wey, 2022, S. 502).

Wie schon im ZGB von 1912 wurden auch in der per 1. Januar 2013 in Kraft getretenen Revision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts im ZGB keine gesetzlichen Regelungen auf Bundesebene für die Organisation und den Betrieb von BBES/BBKS eingeführt. Begründet wurde dies mit der kantonalen Organisationsautonomie (vgl. Vogel/Wey, 2022, S. 502). In einigen kantonalen Einführungsgesetzen gibt es jedoch gesetzliche Grundlagen zur Pflicht der Gemeinden, Berufsbeistandschaften einzurichten oder genügend Berufsbeistandschaftspersonen für die Mandatsführung zur Verfügung zu stellen, so z.B. §§ 42 und 43 EG ZGB Kt. AG, § 37 EG ZGB Kt. LU, § 17 EG ZGB Kt. TG und § 20 EG KESR Kt. ZH (vgl. Vogel/Wey, 2022, S. 502.).

Gemäss Affolter (2024) fehlt bis heute ein zu erwartendes Qualitätsmanagement, das der Bund gemäss Art. 441 Abs. 2 ZGB³⁹ hätte zur Verfügung stellen können. Diesem Mangel muss bis heute mit den – auf Freiwilligkeit basierenden Tätigkeiten – der KOKES begegnet werden z.B. mit den KOKES-E OBB und diversen weiteren Empfehlungen (S. 272). Das Bundesamt für Sozialversicherungen deckt lediglich im KS eine gewisse Forschung und Entwicklung von Standards ab. Insgesamt würde aus fachlicher Sicht mehr «Bundesaufsicht» der Vereinheitlichung von übergeordneten Anliegen (etwa der Behindertenrechtskonvention [BRK], der Schulung und der Praxis dienen (vgl. Affolter, 2024, S. 272). Wegen des fehlenden Qualitätsmanagements von Seite Bund sind somit u.a. auch die Empfehlungen zur Organisation von BB entstanden.

Die genannten Empfehlungen (vgl. KOKES, 2021) sind in die sechs Kapitel *Einleitung, Aufgaben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Organisation der Berufsbeistandschaft, Ressourcen und Zusammenarbeit* gegliedert. Sie sind auf 37 A4-Seiten sehr umfassend formuliert. Durch Verweise auf relevante Gesetzes- und Verordnungsartikel (ZGB und VBVV), auf die entsprechende Botschaft des Bundesrates (vgl. Bundesrat, 2006), auf relevante UN-Übereinkommen (vgl. UN-Ü Kinderrechte, 1989; UN-Ü Rechte von Menschen mit Behinderungen, 2006), auf die Fachliteratur (Affolter, 2006; Langenegger, 2004; KOKES, 2012) und Studien (Demenz in der Schweiz, 2020/2024⁴⁰; Ecoplan, 2017) sowie Gutachten (Affolter, 2021) sind sie substantiiert.

3.2.2 Die zehn wesentlichen Standards und Empfehlungen

Die KOKES hat ein Faktenblatt zur Organisation von Berufsbeistandschaften (vgl. KOKES, o.J.) herausgegeben, welches das Wesentliche aus den Empfehlungen in Kürze darstellt. Das Faktenblatt entspricht auch der Zusammenfassung der Empfehlungen (vgl. KOKES, 2021, S. 4–5). In der vorliegenden MT werden die verschiedenen Elemente der KOKES-E OBB als die zehn wesentlichen Standards und Empfehlungen bezeichnet. Sie folgen der Logik aus dem Faktenblatt bzw. der Zusammenfassung in den KOKES-E OBB und nicht jener der einzelnen Kapitel, und zwar weil der Autor der MT die Erfahrung gemacht hat, dass sich Leitungspersonen und Fachleute aus der Praxis i.d.R. an dieser Zusammenfassung orientieren.

³⁹ Aufsichtsbehörde: Der Bund kann Bestimmungen über die Aufsicht erlassen.

⁴⁰ Im Materialienverzeichnis ist die neuste Publikation aus dem Jahr 2024 aufgeführt. Zum Erstellungszeitpunkt der KOKES-E OBB war die Version von 2020 aktuell.

3.2.2.1 *Organisation der Berufsbeistandschaften*

Die gesetzlichen (Stichwort: Makro-Qualität⁴¹) und fachlichen (Stichwort: Mikro-Qualität⁴²) sowie die gesellschaftlichen Anforderungen sind in den letzten Jahren gewachsen. Um diesen gerecht zu werden, zeigen die Empfehlungen ein Grundmodell⁴³ mit Varianten als mögliche Sollzustände auf (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und S. 23–29).

3.2.2.2 *Vorgelagerte Dienstleistungen*

Damit sich das Subsidiaritätsprinzip gemäss ESR (u.a. Selbstbestimmung) umsetzen lässt, sind vorgelagerte Dienstleistungen bedeutungsvoll und mit den nötigen Ressourcen auszustatten (vgl. 2.1; 2.2; KOKES, 2021, S. 4 und 7).

3.2.2.3 *Mindestgrösse*

Um den gesetzlich geforderten Qualitätsansprüchen zu genügen und die Mandatsführung professionell zu gestalten, ist eine Mindestgrösse von 10–14 Mitarbeitenden nötig. Empfohlen wird eine Unterteilung in 5–6 Berufsbeistandspersonen, 2–5 Personen in der Sachbearbeitung/Buchhaltung sowie je eine Person für die Leitung, die Stabsstelle Wissens-/Qualitätsmanagement und den Rechtsdienst (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und 24). Gemäss Empfehlungen sind auch Abweichungen vom Standard denkbar:

- Bei kleineren Einzugsgebieten von BB sind für die Umsetzung der Mandatsführung die Zielsetzungen der Standards und Empfehlungen auf andere Art und Weise sicherzustellen. Insbesondere sind dann Regionalisierungen und Zusammenlegungen von bestehenden Organisationen zu prüfen (vgl. Vogel/Wider, 2021, S. 477).
- Für grosse Organisationen, etwa die Städte Basel, Bern, Winterthur und Zürich, sind die KOKES-E OBB nur bedingt anwendbar. Je grösser BBES- oder BBKS-Organisationen sind, desto mehr Möglichkeiten gibt es, sie strukturell zu organisieren und den Mandatsführenden Supportleistungen hoch spezialisiert zur Verfügung zu stellen (vgl. Vogel/Wider, 2021, S. 478).

⁴¹ vgl. 2.5

⁴² vgl. 2.5

⁴³ Die betriebliche Qualitätsebene, also in gewissem Sinne auch das Grundmodell der Organisation gemäss KOKES-E OBB, passt zur Meso-Qualität gemäss Meinhold und Matul (vgl. 2.5).

3.2.2.4 *Qualitäts-/Wissensmanagement und Rechtsdienst*

Eine Leitung, ein Rechtsdienst und eine Stabsstelle für das Qualitäts- und Wissensmanagement sowie Fachpersonal in der Administration/Buchhaltung sind zur Unterstützung der Berufsbeistandspersonen unabdingbar (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und S. 18–21).

3.2.2.5 *Fachliches Profil (und Aufgaben der MA sowie Personalentwicklung)*

Fachliches Profil

Um eine BBES/BBKS fachgerecht und gesetzeskonform führen zu können, ist die Gesamtheit der Fachkompetenzen aller Mitarbeitenden relevant (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und 18). Die Empfehlungen umschreiben detailliert die notwendigen fachlichen Kompetenzen und Profile für die Leitung (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und 18), das Qualitäts- und Wissensmanagement (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und 19), die Berufsbeistandspersonen (vgl. KOKES, S. 4 und 19–20), die Fachpersonen in der Administration/Buchhaltung (vgl. KOKES, 2021, S. 5 und 20) und des Rechtsdienstes (vgl. KOKES, 2021, S. 5 und 21). Dabei wird auch auf gesetzliche Grundlagen und konkrete Ausbildungsabschlüsse und Berufserfahrungsjahre hingewiesen.

Aufgaben der MA

Auch die Aufgaben der verschiedenen Funktionen werden ausführlich beschrieben, sodass sich Funktions-/Stellenbeschreibungen daraus für die eigene Organisation adaptieren lassen. Es wird deutlich darauf hingewiesen, dass sich die Aufgaben und Kompetenzen der Beistandspersonen aus dem massgeschneiderten Auftrag der KESB definieren und sich die Beistandspersonen ihrer unterschiedlichen Rollen je nach Fallkonstellation bewusst sein müssen (vgl. KOKES, 2021, S. 11–17). Als Grundprämisse betreffend Aufgabenausführung weisen die Empfehlungen auf die Wahrung grösstmöglicher Selbstbestimmung (sowohl im ES als auch im KS) der betroffenen Personen hin:

Die Beistandsperson ist für die Umsetzung des von der KESB formell verfükten 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 Betrachtung der Selbstbestimmung einerseits im grösstmöglichen Einbezug der Eltern in die Mandatsführung und andererseits im Einbezug des urteilsfähigen Kindes (Art. 301 Abs. 2 ZGB). (KOKES, 2021, S. 11)

Personalentwicklung

Die Empfehlungen gehen ausführlich auf das Thema Personalentwicklung ein. Aus Sicht des Autors dieser MT werden darin teilweise auch – jedoch zu wenig – kulturelle Themen aufgegriffen (vgl. dazu 2.6 und 2.7). Beschrieben werden die interne und/oder externe Fachunterstützung (vgl. KOKES, 2021, S. 21), Fallbesprechungen in den Teams und Interventionen (vgl. KOKES, 2021, S. 21–22) und die Wichtigkeit der Supervision (vgl. KOKES, 2021, S. 22). Bei der aufgabenspezifischen Weiterbildung aller Funktionen wird konkret auf MAS, CAS, Fachkurse und Fachseminare auf Stufe Universität oder Hochschule, auf Fachtagungen, auf Kurse für Sachbearbeitende usw., aber auch auf Führungscoachings für Leitungspersonen hingewiesen (vgl. KOKES, 2021, S. 22).

3.2.2.6 Einzugsgebiet

Idealerweise ist das Einzugsgebiet einer BBES/BBKS identisch mit demjenigen der zuständigen KESB (vgl. KOKES, 2021, S. 5).

3.2.2.7 Spezialisierte Organisation

Als Grundmodell wird eine spezialisierte Organisation als BBKS oder BBES vorgeschlagen. Gemeint ist nicht zwingend je eine Organisation, sondern eine Spezialisierung der Beistandspersonen auf KS oder ES. Für den Bereich der jungen Erwachsenen im Lebensalter zwischen 18–25 Jahren ist eine Durchlässigkeit vorzusehen (KOKES, 2021, S. 4 und 25–27). Weiter werden Organisationsmodelle mit Zusatzaufgaben wie Abklärungen für die KESB oder die Begleitung von PriMa erwähnt, wobei beide grundsätzlich Aufgaben der KESB sind. Ausdrücklich nicht empfohlen wird die Fallführung von ES- bzw. KS-Mandat und Sozialhilfe durch die gleiche Person (vgl. KOKES, 2021, S. 27–28). Die interne Zusammenarbeit wird mit den drei Varianten Pool-Lösung, Arbeits-Tandems und Mischformen (z.B. mit Spezialisierungen in der Administration) ausführlich beschrieben (vgl. KOKES, 2021, S. 28–29).

3.2.2.8 Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten

Die KOKES (2021) schlägt Konzepte zur Rollenklärung vor, insbesondere wenn eine BBES/BBKS auch Abklärungen oder freiwillige Unterstützungsleistungen wie z.B. persönliche Hilfe nach SHG anbietet. Auch bei der Sicherstellung der Schnittstelle zu den Sozialdiensten sind solche Konzepte bzw. Zusammenarbeitspapiere sinnvoll (S. 5).

3.2.2.9 Ressourcen

Die KOKES-E OBB widmen dem Thema Ressourcen fast sechs A4-Seiten. Dies zeigt die Bedeutung dieses Themas auf. Auf knapp zwei Seiten davon werden die übergeordneten gesetzlichen Vorgaben sowie die gesellschaftlichen und fachlichen Forderungen beschrieben. Mit den durch die Bundesversammlung ratifizierten bzw. genehmigten UN-Konventionen (Kinderrechte und Behindertenrechte) wurde ein Paradigmenwechsel vollzogen. Im KS gilt es in erster Linie, die Eltern zu unterstützen und sie zu befähigen, die elterliche Sorge selbst ausüben zu können, was in der Mandatsführung zu einer sehr zeitintensiven Elternarbeit führt. Im ES geht es um die Befähigung der begleiteten und betreuten Menschen. Anstelle des Vertretungshandelns gemäss altem Vormundschaftsrecht müssen im heutigen Recht die Beistandspersonen die Betroffenen (im KS und ES) bzw. Eltern (im KS) intensiv begleiten, damit die Befähigung an Stelle des vertretungsweisen Handelns gelingt (vgl. KOKES, 2021, S. 30). Das Selbstbestimmungsgesetz und die Stärkung der Betreuung im Alter (gemäss ZLV) im Kanton Zürich unterstreichen dies deutlich (vgl. SLBG, 2022; Regierungsrat Kt. ZH, 2024 Nr. 531). Der Einsatz von privaten Beistandspersonen (PriMa) wird von der Politik und der Gesellschaft stärker gefordert und von den KESB umgesetzt. Das führt dazu, dass bei den BBES in der Tendenz nur noch die komplexen Massnahmen geführt werden müssen, wie z.B. Menschen mit Aggressionspotenzial, schweren psychischen Beeinträchtigungen, komplexen finanziellen Verhältnissen. Auch die demographische Entwicklung und der Anteil von Personen, die an Demenz erkranken, führen dazu, dass vermehrt Erwachsenenschutzmassnahmen nötig sind. Gleichzeitig steigt bei den Fallzahlen die Gruppe von jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren. Dies oftmals aufgrund von Mehrfachproblematiken wie Adoleszenzkrise, psychische Dekompensation, unkontrollierter Umgang mit Internet / elektronischen Spielen, Arbeitslosigkeit und Bildungsdefiziten. Dies führt im KS zu einem hohen zeitlichen Einsatz von Berufsbeistandspersonen, häufig kombiniert mit der Organisation von Platzierungen in stationären Einrichtungen und deren Finanzierung (vgl. KOKES, 2021, S. 30).

Die Beistandspersonen müssen über die erforderliche Zeit verfügen, um die oben aufgeführten steigenden gesetzlichen, fachlichen und gesellschaftlichen Forderungen erfüllen zu können. Zudem schreibt die Gesetzgebung vor, dass die Mandatsführung persönlich wahrzunehmen ist (vgl. Art. 400 Abs. 1 ZGB), die Mandatsaufnahme grundsätzlich im persönlichen Kontakt mit der betroffenen Person durchgeführt werden (vgl. Art. 4505 Abs. 1 ZGB) und die Beistandsperson ein Vertrauensverhältnis zur betreuten Person aufbauen soll (Art. 406 Abs. 2 ZGB).

Die KOKES-E OBB gehen davon aus, dass pro Vollzeitstelle für die Erfüllung der Kernaufgaben der Mandatsführung 1600 Stunden Nettoarbeitszeit zur Verfügung stehen. Sie beschreiben anhand eines Grundmodells (Spezialisierung auf Mandatsführung im KS oder im ES) im Detail die nötigen personellen Ressourcen (vgl. KOKES, 2021, S. 31–32). So werden die Ressourcen für Führung/Management, Qualitäts- und Wissensmanagement, Mandatsführung im Erwachsenenschutz, Mandatsführung im Kinderschutz sowie administrative Tätigkeiten (Sachbearbeitung/Buchhaltung) je separat für den ES und den KS sowie Ressourcen für den Rechtsdienst beschrieben (vgl. KOKES, 2021, S. 32–35).

Die Empfehlungen weisen darauf hin, dass es grundsätzlich schwierig ist, allgemeine Ressourcenberechnungen vorzunehmen: Faktoren wie z.B. die konkreten Inhalte und Persönlichkeiten der geführten Mandate, die unterschiedlichen Betriebsorganisationen (z.B. das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein von Spezialabteilungen wie Fachstäbe, Rechtsdienste, Wohnhilfeangebote, Integrationsangebote, welche die Mandatsführenden entlasten), die geografischen Verhältnisse (Stadt, Agglomeration oder lange Anfahrtswege in Bergtäler), demografische Gegebenheiten oder die Form der Organisationsmodelle (nur KS/ES, Polyvalenz, Einbindung in grossen Sozialdienst, grosse Sozialabteilung mit Rechtsdienst und/oder Stäben etc.) oder Fragen der Personalfuktuation spielen hier eine grosse Rolle (vgl. KOKES, 2021, S. 31–32). Dennoch wagt es die KOKES anhand des Grundmodells, konkrete Empfehlungen abzugeben, was aus der Sicht des Autors dieser MT als Basis bzw. als Referenzwert für Ressourcendiskussionen und -berechnungen – sowohl für Verantwortliche der operativen, aber auch politischen Führung (Exekutive) und für die politische Diskussion mit den Entscheidungsträgern (oftmals auch die Legislative) – sehr hilfreich ist.

3.2.2.10 Qualitätszirkel

KS und ES sind eine Verbundaufgabe, die von den verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen, von den Gesetzgebenden definierten Rollen und Aufgaben umzusetzen sind (vgl. KOKES, 2021, S. 35). Um die Zusammenarbeit zwischen den KESB und den BBES/BBKS zu fördern, empfehlen die KOKES-E OBB regelmässige Qualitätszirkel. An diesen soll der gegenseitige Austausch auf Augenhöhe stattfinden und dies idealerweise unter wechselseitiger Leitung (vgl. KOKES, 2021, S. 5).

Beistandspersonen müssen ihre von der KESB übertragenen Aufgaben persönlich wahrnehmen (vgl. Art. 400 Abs. 1 ZGB). Wie die Beistandspersonen ihre Aufgaben wahrnehmen (z.B.

fachliche Methoden, Ermessensspielräume) liegt in der Verantwortung und Freiheit der Beistandsperson. Die dazugehörige Unabhängigkeit der Beistandsperson von der KESB bezüglich Mandatsführung ist gesetzlich gewollt (vgl. KOKES, 2021, S. 35).

Berufsbeistandspersonen sind zivilrechtlich den KESB unterstellt und arbeitsrechtlich ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern (z.B. Gemeinde/Stadt, Kanton, IKA, Zweckverband). Während die KESB für die Errichtung, Anpassungen und Aufhebungen von Massnahmen (Auftraggeberin der Berufsbeistandspersonen für die einzelnen Mandate) sowie die Mitwirkung (z.B. zustimmungsbedürftige Geschäfte, Inventarisierung) und die Aufsicht (z.B. Controlling, Berichts- und Rechnungsprüfung) zuständig ist, ist die arbeitgebende Organisation gemäss Arbeitsrecht gegenüber der Berufsbeistandspersonen weisungsbefugt (vgl. KOKES, 2021, S. 36). Die erwähnten unterschiedlichen Unterstellungen sind im Berufsalltag zu beachten. Mit Vorteil passiert dies ebenfalls in KESB-BBES/BBKS-Qualitätszirkeln, in denen die Formen der Zusammenarbeit, gegenseitige Erwartungen, gemeinsame Entwicklungsthemen und Haltungsfragen auf Augenhöhe zu diskutieren sind (vgl. KOKES, 2021, S. 36). Sehr sinnvoll sind auch – durch die KESB und BBES/BBKS – vordefinierte Abläufe bei Unmutsäusserungen und/oder formellen Beschwerden gemäss Art. 419 ZGB (vgl. KOKES, 2021, S. 36.).

3.2.3 Exkurs: andere Standards und Empfehlungen

Auch in anderen Bereichen der Sozialen Arbeit gibt es Standards und Empfehlungen. Teilweise sind diese sehr bedeutungsvoll, darunter die SKOS-RL. In den folgenden Abschnitten/Unterkapiteln werden einige Empfehlungen genannt, die indirekt oder direkt auch einen Einfluss auf die BBES/BBKS haben.

3.2.3.1 Die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS)

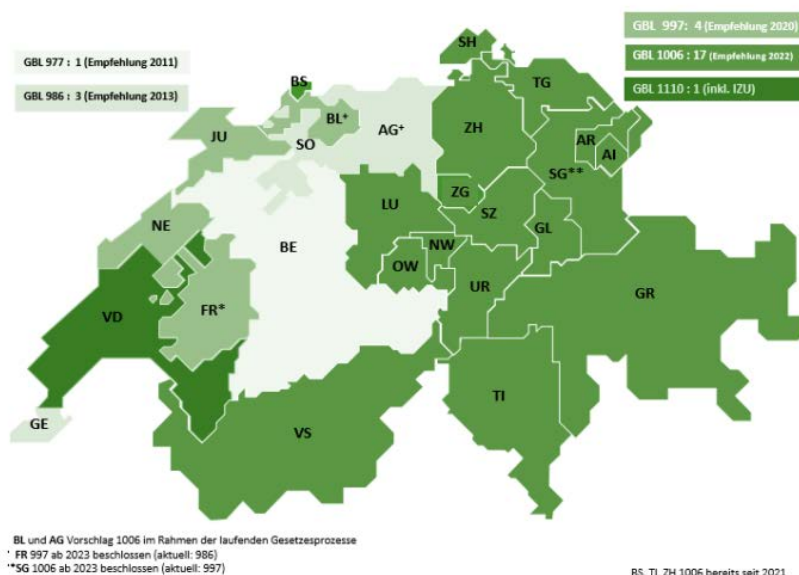
Die grosse föderale Vielfalt in der Schweiz führte im Bereich der Sozialhilfe (früher Fürsorge) teilweise zu beachtlichen Ungleichheiten zwischen den Kantonen. Die SKOS (früher SKÖF⁴⁴ und zum Zeitpunkt der Gründung im Jahr 1905 die «Eidgenössische Armenpflegerkonferenz»⁴⁵) fördert bereits seit Jahrzehnten eine gesamtschweizerische Hilfepraxis, vor allem im Bereich der materiellen/wirtschaftlichen Hilfe (vgl. Hänzi, 2011, S. 171). Die SKOS-RL

⁴⁴ SKÖF steht für «Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge». Ab 1965 nannte sich die ehemalige Armenpflegerkonferenz SKÖF da sie das Wort «arm» aufgrund dessen negativer Besetzung nicht mehr in der Verbands-/Konferenzbezeichnung haben wollte (vgl. Hänzi, 2011, S. 22).

⁴⁵ Die «Eidgenössische Armenpflegerkonferenz» wurde 1905 durch Pfarrer Albert Wild und zwei promovierte Juristen, Carl Alfred Schmid und Arnold Bosshard, ins Leben gerufen. Unter dem Namen SKOS besteht sie bis heute (vgl. Hänzi, 2011, S. 13).

konkretisieren einerseits den Verfassungsauftrag gemäss Art. 12 BV betreffend Existenzsicherung und definieren die Ausgestaltung eines sozialen Existenzminimums, das auch die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen soll (vgl. Hänzi, 2011, S. 171). Heute sind die SKOS-RL in etlichen Kantonen entweder in den Sozialhilfegesetzen oder den dazugehörigen Verordnungen durch die Kantonsparlamente oder Kantonsregierungen gänzlich oder teilweise verbindlich erklärt (vgl. Hänzi, 2011, S. 349–353). Die folgende Grafik (Abb. 18) zeigt, am Beispiel des Sozialhilfe-Grundbedarfs für eine Einzelperson, welche 17 Kantone sich nach den aktuellen SKOS-RL richten (Empfehlung 2022), welche 4 Kantone sich nach der Empfehlung 2020 und welche 3 Kantone sich nach der Empfehlung 2013 richten. Nur ein Kanton richtet sich noch nach der Empfehlung vom Jahr 2011; ein Kanton geht sogar weiter als die Empfehlung (vgl. SKOS, 2021, S. 6).

Abb. 17: Sozialhilfe-Grundbedarf für eine Einzelperson, Stand 15.12.2021



Dieses Beispiel zeigt auf, dass Richtlinien bzw. Empfehlungen von nationalen Fachkonferenzen und Verbänden eine Wirkung auf die Gesetzgebung und die Praxis der Kantone und Gemeinden haben. Es ist davon auszugehen, dass auch die KOKES-E OBB Wirkung zeigen werden.

3.2.3.2 SVBB-Empfehlungen zur KES-Praxis

Der Schweizerische Verband der Berufsbeistandspersonen publiziert seit 2021 auf seiner Website Empfehlungen zur Berufspraxis im KES. Bisher sind Empfehlungen zu den

Zuständigkeiten für die Ausfertigung von Pflegeverträgen im KS und die Anleitung zur Umsetzung der KOKES-E OBB erschienen (vgl. SVBB, o.J.).

3.2.3.3 Caseload Converter der SKOS

Der Caseload Converter der SKOS ist ein neues Instrument. Er ermöglicht es Sozialdienstleitenden, den Personalbedarf für ihren Sozialdienst zu ermitteln. Er wurde im Auftrag der SKOS im Rahmen eines Kooperationsprojekts mit der ZHAW und dem Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) entwickelt (vgl. ZHAW, 2024). Da er bereits von einigen Kantonen und Gemeinden/Städten genutzt wird, könnte er sich zu einer politisch akzeptierten Stellenplanberechnung mit Empfehlungscharakter entwickeln (vgl. zum Ganzen: SKOS, o.J.b).

3.2.3.4 Indexierte Stellenpläne und Zürcher Benchmark Sozialabteilungen

Das Statistische Amt des Kantons Zürich bietet seit 2012 zwei verschiedene Möglichkeiten für den Vergleich von Zahlen von Sozialdiensten an:

1. Es werden jeweils zehn etwa gleich grosse Gemeinden des Kantons mit dem Bezirk und dem Kanton bezüglich soziodemographischer Merkmale der Bevölkerung, wirtschaftlicher Indikatoren, Quoten und Merkmale der Beziehenden von bedarfsabhängigen Sozialleistungen, Ergänzungsleistungen, Alimenten usw. verglichen.
2. Den teilnehmenden Gemeinden wird ein zahlenbasierter Austausch aufgrund eines Benchmarkings ermöglicht. Dabei werden Kennzahlen zur Fallbelastung, Kosten für die Fallführung, Lohnkosten usw. erhoben, bereinigt und verglichen. Dies ermöglicht den teilnehmenden Gemeinden, aufgrund solider statistischer Werte ihre Stellenpläne, Fallschlüssel usw. zu überprüfen und wo nötig anzupassen. Dieses Instrument hat sich vielfach bewährt.

(vgl. zum Ganzen: Statistisches Amt des Kantons Zürich, o.J.).

Viele NPM-/WOV-Gemeinden und -Städte kennen Wirkungsziele, Leistungsziele und dazugehörige Indikatoren. Die Idee von NPM/WOV (vgl. 2.5) ist, dass die Entscheidungsträger in Verwaltung und Politik über Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome) steuern und diskutieren – statt (zusammenhangslos) über «nackte» Budget- und Rechnungszahlen. Innerhalb der jeweiligen NPM-/WOV-Reports und -Berichte sind vielfach indexierte Stellen

oder indexierte Fallschlüssel (siehe Leistungsziele mit Leistungsindikatoren) zu finden (vgl. Stadt Bülach, 2024, S. 169; zum Ganzen: Schedler/Proeller, 2003, S. 121–124).

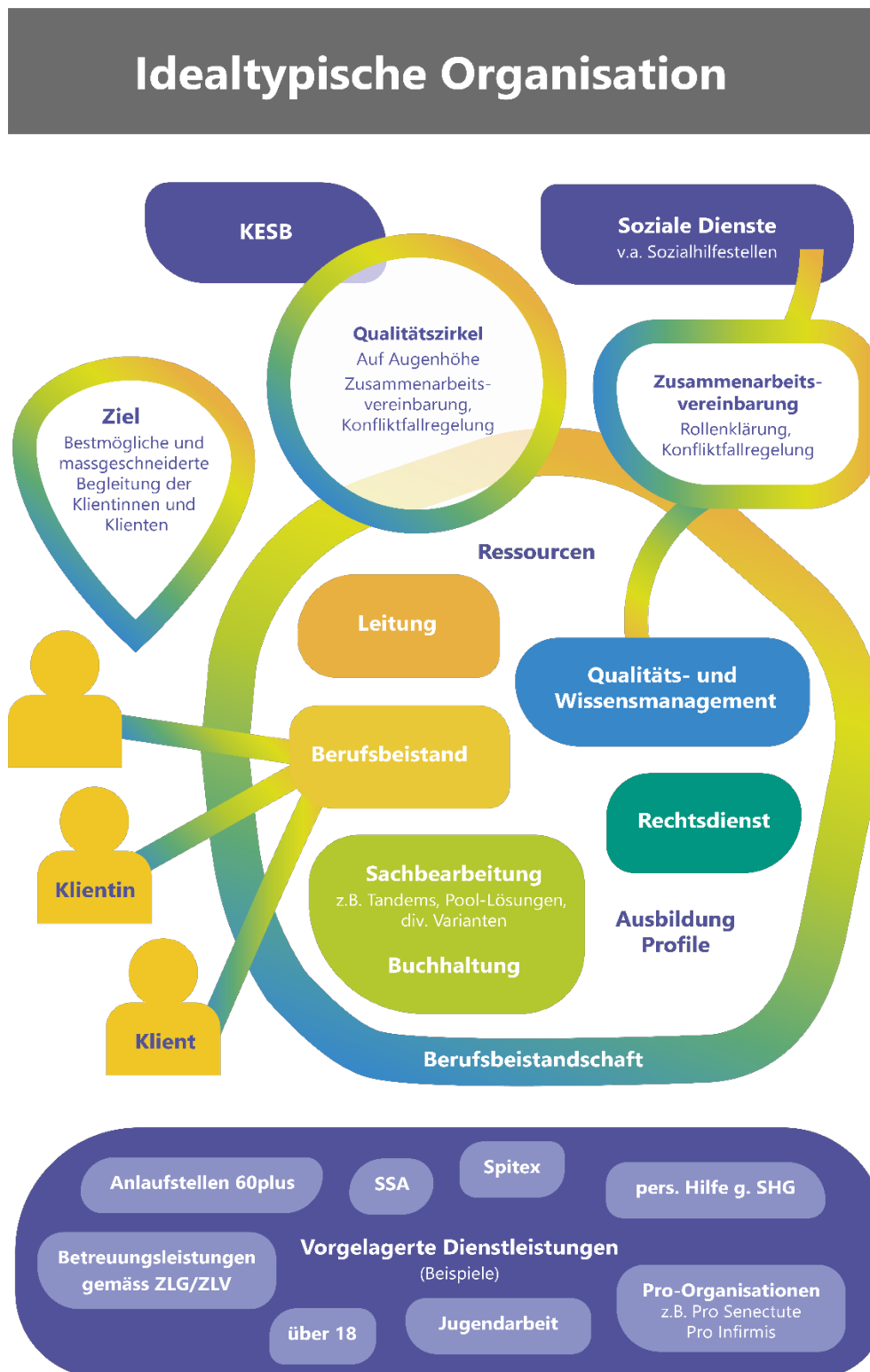
3.2.3.5 Empfehlungen im Kanton Zürich

Im Kanton Zürich gibt es den Verein Berufsbeistandschaften Kanton Zürich (VBZH), der regelmässig Tagungen zu aktuellen Themen organisiert, die vor allem der Fort- und Weiterbildung der Berufsbeistandspersonen dienen. Empfehlungen sind beim VBZH nicht zu finden (vgl. VBZH, o.J.). Die Sozialkonferenz gibt Empfehlungen zu den KOKES-E OBB ab und äusserte sich auch früher schon zu Themen der BBES/BBKS (vgl. SoKo, 2020, 2022, 2024).

3.3 Zusammenfassung: Eine idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES

Das zweite Theoriekapitel hat die Bedeutung der zwei nationalen Organisationen SVBB und KOKES aufgezeigt. Zudem wurden die Entstehung und die Elemente der KOKES-E OBB beschrieben und dadurch auch die Teilfrage 1 (vgl. 1.5) beantwortet. In einem Exkurs wurde auf andere bedeutungsvolle Empfehlungen/Richtlinien hingewiesen, die teilweise bereits seit Jahren eine sehr starke Wirkung auf Politik und Gesetzgebung haben. Die KOKES-E OBB beschreiben detailliert eine idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften (vgl. 3.2). Die folgende grafische Darstellung (Abb. 18) stellt die idealtypische Organisation einer Berufsbeistandschaft gemäss KOKES-E OBB dar, so wie sie der Autor dieser MT interpretiert. Der farbige Kreis zeigt die idealtypische Berufsbeistandschaft mit Leitung, Berufsbeistandspersonen, Sachbearbeitungspersonen (Administration/Buchhaltung) und den Stabsfunktionen Rechtsdienst sowie Qualitäts- und Wissensmanagement. Innerhalb des Kreises werden auch die Ressourcen, die Profile der Mitarbeitenden und deren Ausbildung als zentrale Faktoren dargestellt. Im Kreis links wird das Ziel gemäss ZGB aufgeführt und in den oberen Kreisen die wichtigen Schnitt- bzw. Nahtstellen zur KESB und zu den Sozialdiensten. Unten wird eine Auswahl der sehr wichtigen vorgelagerten Dienstleistungen dargestellt.

Abb. 18: Idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB



4 Methodik und Forschungsdesign

Wie unter 1.3 (insb. Erkenntnisinteresse) und unter 1.5 (Teilfragen 2 bis 5) beschrieben, hat diese Arbeit – neben dem Aufzeigen der Entstehung (vgl. 3.2.1) und der Elemente (vgl. 3.2.2) der KOKES-E OBB (Beantwortung Teilfrage 1) – zum Ziel

- a) den aktuellen Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB,
- b) konkrete Herausforderungen in den Organisationen,
- c) mögliche nötige Anpassungen in den Organisationen und
- d) mögliche Handlungsoptionen von Zuständigen der operativen Leitung sowie Exekutivpolitikerinnen und -politikern mit Schwerpunkt BBES (ohne die BBKS ganz ausser Acht zu lassen)

zu erforschen.

Dies erfolgt im empirischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 4 und 5). 4.1 beschreibt das Studiendesign und begründet dessen Auswahl; 4.2 beschreibt und begründet die gewählten qualitativen Methoden und erläutert die Adaptionen davon. Anschliessend wird unter 4.3 die theoriegeleitete Vorgehensweise des Gesamtverfahrens beschrieben. Danach werden unter 4.4 die Sampling-Strategie und unter 4.5 einige Punkte zur Forschungsethik sowie zur Reflexion des Forschers dargelegt. Die Zusammenfassung (4.6) rundet das Methodenkapitel ab.

4.1 Studiendesign und Begründung

4.1.1 und 4.1.2 erläutern das Studiendesign. Die beiden Unterkapitel zeigen auf, warum auf einen quantitativen Feldzugang und somit auch auf eine Mixed Method verzichtet und weshalb ein qualitativer Zugang gewählt wurde. 4.1.2 zeigt die qualitative Forschungslogik auf und weist auf die Wichtigkeit der Gütekriterien hin.

4.1.1 Warum kein quantitativer Zugang?

Ursprünglich beabsichtigte der Autor, sowohl mit einem quantitativen als auch einem qualitativen Feldzugang zu arbeiten. Die Idee beim quantitativen Feldzugang war, alle Trägerschaften der Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz im Kanton Zürich und eine Trägerschaft einer Berufsbeistandschaft im Kinderschutz im Kanton Zürich mittels einer schriftlichen Umfrage zu befragen. Inhaltlich wären dabei vor allem die Faktenfragen (vgl. Interviewleitfaden, Anhang B 1, S. 16–18) – die dann innerhalb des qualitativen Feldzugangs

zum Tragen kamen⁴⁶ – in die Umfrage eingearbeitet wurden. Angedacht war auch ein möglicher Versand der Umfrage über die Kanäle der SoKo, die jeweils die Trägerschaftstreffen der 13 Zürcher KESB durchführt und auch schon zu Trägerschaftstreffen der Zürcher BBES eingeladen hatte. Mangels zeitlicher Ressourcen und wegen sehr kritischen Rückmeldungen von einzelnen angefragten BBES-Trägerschaften entschied sich der Autor in Rücksprache mit der Begleitperson der MT, das Design auf einen qualitativen Feldzugang zu beschränken. Dadurch war auch klar, dass keine Mixed Method angewendet wird. Der qualitative Zugang wurde zur Beantwortung der Fragestellung mit ihren Teilfragen als adäquat beurteilt, da er – aufgrund der Auswahl der vier BB-Organisationstypen, kombiniert mit der theoriegeleiteten Vorgehensweise (adaptiert nach Kaiser, 2021 und Kuckartz/Rädiker, 2022/2024), wertvolle Antworten auf die Forschungsfrage und ihre Teilfragen (2–5) liefern kann.

4.1.2 Qualitativer Zugang

Bei qualitativen Zugängen bzw. in der qualitativen Sozialforschung überhaupt fehlt bis heute eine allgemeine Verständigung bezüglich Kriterien und Standards (vgl. Flick, 2022, S. 545 und Steinke, 2022, S. 319). Zudem ist aufgrund der Diversifizierung qualitativer Forschung unklar, ob entsprechende Kriterien überhaupt wünschenswert sind, da die Vorgehensweisen vom Verzicht auf Standardisierung geprägt sind (vgl. Flick, 2022, S. 545). Dennoch ist die Qualität in der qualitativen Sozialforschung zu sichern, dazu gibt es u.a. Ansprüche, auf die in dieser Arbeit aus Platzgründen nicht weiter eingegangen wird⁴⁷, die jedoch folgerichtig in dieser Arbeit angewendet werden. Sehr hohe Ansprüche (Gütekriterien) stellt beispielsweise Flick (2022) an

- die Wahl der Methoden,
- die Begründung der gewählten Methode,
- die explizite Beschreibung der konkreten Vorgehensweise,
- die Benennung der dem Projekt zugrundeliegenden Ziel- und Qualitätsansprüche sowie
- eine transparente Vorgehensweise verbunden mit der Anforderung, dass sich die Leserschaft ein eigenes Bild über die Wirklichkeit und die Ansprüche des Projekts machen kann (S. 545).

⁴⁶ Interessant war, dass unmittelbar nach den Interviews – teilweise vereinzelt oder sogar erheblich – Daten zu den Faktenfragen fehlten. Die fehlenden Daten wurden dann im Analyseschritt «Erweiterung der Datenbasis» (vgl. 4.3, Ziff. 10) durch Nachfragen per Telefon oder E-Mail bei den Interviewpartnern oder bei Fachpersonen ermittelt, die von den Interviewten genannt worden waren (z.B. Statistik-, Controlling-, Finanzfachleute).

⁴⁷ Vertieft befassen sich damit u.a. Flick, 2022, S. 533–547, und Steinke, 2022, S. 319–331.

Kaiser (2021) formuliert ähnliche Ansprüche bzw. Gütekriterien an

- die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Verfahren, der Datenerhebung und Datenauswertung,
- die theoriegeleitete Vorgehensweise,
- die Neutralität und Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnissen sowie anderen Deutungsmustern und Relevanzsystemen (S. 13).

Die vom Autor anhand der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführte Analyse der verschiedenen BBES und einer BBKS ist deshalb geprägt von einer konsequenten Methodologie, wie sie u.a. Kaiser (2021, S. 63–137) im Detail darstellt oder Bogner/Litting/Menz (2014, S. 72–75) eher allgemein für Auswertungen von Expertinnen- und Experteninterviews zu Informationszwecken beschreiben. Für das theoriegeleitete «Gesamtverfahren» (vgl. 4.3) orientierte sich der Forscher aus praktischen Gründen⁴⁸ an Kaiser (2021, ganzes Buch). Für die Auswertung adaptierte der Forscher zudem Elemente von Kuckartz/Rädiker (2022 und insb. 2024), weil diese die einzelnen Schritte der Interviewanalyse mit MAXQDA sehr verständlich beschreiben.

4.2 Wahl und Begründung der qualitativen Methoden/Adaptionen

Unter 4.2 werden sowohl die Erhebungs- (4.2.1) als auch die Auswertungsmethode (4.2.2) beschrieben. Unter 4.2.3 wird erläutert, dass die qualitativen Methoden, wie sie in den Lehrbüchern beschrieben werden, für diese MT teilweise adaptiert bzw. in gekürzter Form angewandt werden mussten, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen. Trotzdem folgen die gewählten Methoden einem konsequenten Ablauf, um den Gütekriterien (vgl. 4.1.2) gerecht zu werden. 4.3 beschreibt die theoriegeleitete Vorgehensweise über die ganze MT hinweg.

4.2.1 Erhebungs-/Interviewmethode

Bei der Interviewform wählte der Autor der MT das leitfadengestützte Experteninterview aus (vgl. dazu auch Anhang B, S. 7–8). Nach Kaiser (2021) werden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner als Lieferantinnen und Lieferanten von Informationen befragt. Den Interviewenden kommt bei dieser Methode die Aufgabe zu, das Gespräch zu steuern, um die erwarteten Informationen generieren zu können (S. 5). Es handelt sich bei den

⁴⁸ Kaiser kommt aus Sicht des Forschers mit einem geringeren Mass an Komplexität als andere Autorinnen und Autoren aus und ermöglicht dennoch eine theoriegeleitete Vorgehensweise.

Experteninterviews um eine halb- bis ganz strukturierte Form. Dabei ist die Rolle der interviewführenden Person diejenige des Interviewers / der Interviewerin und nicht etwa wie bei einem ethnografischen Interview diejenige des Gesprächspartners / der Gesprächspartnerin oder wie bei einem narrativen Interview diejenige eines aktiven Zuhörers / einer aktiven ZuhörerIn (vgl. Kaiser, 2021, S. 6). Die Interviewsituation ist also eine asymmetrische zugunsten der interviewführenden Person (vgl. Kaiser, 2021, S. 6). Trotzdem ist – aus Sicht des Autors der MT – ein partnerschaftliches Auftreten in der Interviewsituation belangreich, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, und aktives Zuhören sowie erzählgenerierende Fragen sind wichtige Elemente, um an die erwarteten und weitere wesentliche Informationen zu gelangen.

Damit sich die nötigen Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen aus den Interviews generieren liessen, fiel die Wahl der Interviewmethode auf das leitfadengestützte Experteninterview (in Abgrenzung zum explorativen Interview). Die gewählte Interviewart eignet sich am besten, um einerseits gezielt zu fragen und andererseits für die interviewten Personen – dank den halbstrukturierten und mit erzählgenerierenden Fragen bestückten Interviewelementen – doch offene Gesprächsmöglichkeiten zuzulassen. Die genannte Interviewmethode ist zudem sinnvoll, da der Forscher den aktuellen Forschungsstand zum Thema kennt und als langjähriger Leiter von grossen Organisationen im Zürcher Sozialwesen und in seiner Funktion als Co-Präsident der Sozialkonferenz des Kantons Zürich zudem fundiertes Wissen mitbringt (vgl. Kaiser, 2021, S. 67).

4.2.2 Auswertungsmethode

Für die Auswertung der Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt. Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass es in der Literatur eine Vielzahl von unterschiedlichen Verfahrensarten und Variationen der qualitativen Inhaltsanalyse für die Auswertung von Experteninterviews gibt (vgl. u.a. Mayring, 2022; Kuckartz/Rädiker, 2022; Kuckartz/Rädiker, 2024; Meuser/Nagel, 2005; Kaiser, 2021). Das bedeutet, dass in jeder Forschung zu entscheiden ist, welche Verfahren für die konkrete Forschungsarbeit sinnvoll sind. Wie unter 4.1.2 erwähnt, hält sich der Autor dieser MT bezüglich des theoriegeleiteten «Gesamtverfahrens» an Kaiser (2021, ganzes Buch und insb. S. 123–128), da dieser mit einem geringeren Ausmass an Komplexität auskommt als andere Verfahren. Für das Auswertungsverfahren, das Teil des Gesamtverfahrens ist, adaptierte der Forscher – wie ebenfalls schon unter 4.1.2 bemerkt – für das systematische Analysieren wichtige Elemente von Kuckartz/Rädiker (2022 und insb. 2024),

die nachfolgend aufgelistet und ganz kurz beschrieben werden. Die Auswahl fiel auf Elemente aus der (fokussierten sowie aus der qualitativen) Interviewanalyse nach Kuckartz/Rädiker, da diese im wenig komplexen Verfahren von Kaiser vertieftere Analyseelemente zulassen.

- Vorbereitung und Exploration

Alle Transkriptionen der Interviews wurden in eine Dokumentgruppe in MAXQDA importiert. Teilweise wurden relevante Daten (z.B. Kreisgrösse der BB, zuständige KESB) in MAXQDA hinterlegt. Die Forschungsfragen wurden in einem Projektmemo festgehalten. Vorannahmen des Forschers wurden reflektiert (vgl. dazu auch 4.5.2) und in freien Memos festgehalten. Die Begegnungsprotokolle wurden ebenfalls in freien Memos, u.a. auch als Prä- und Post-Interview-Memos bezeichnet, integriert. Auch bei irritierenden oder unklaren Antworten wurden Memos verfasst.

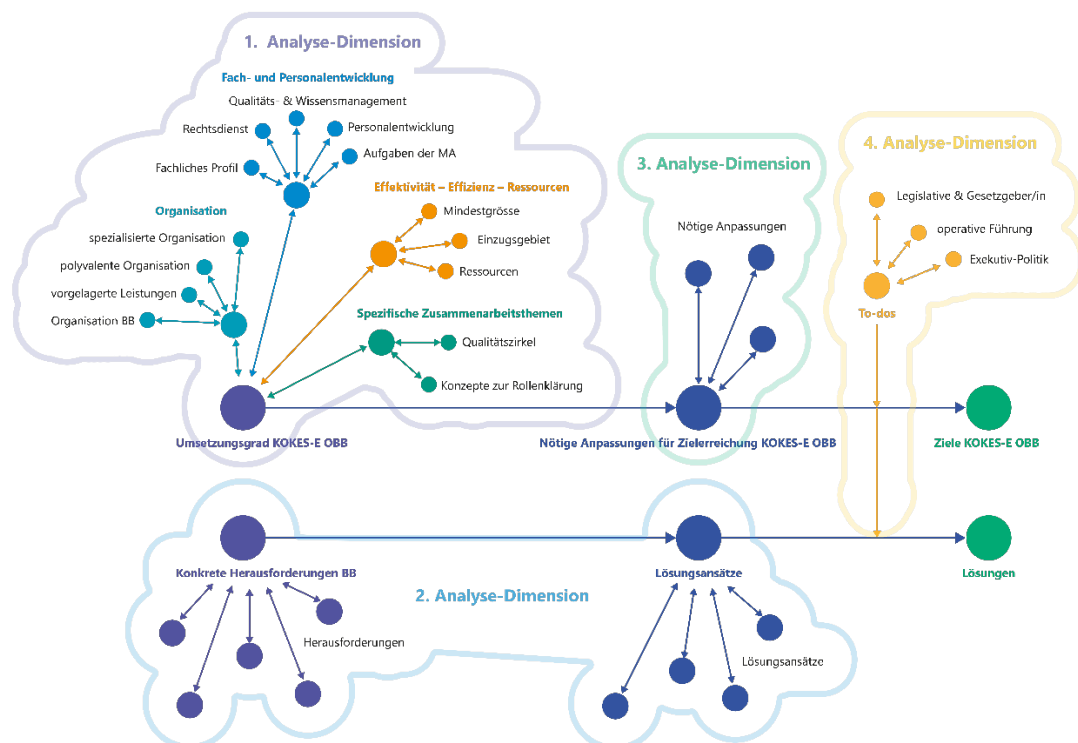
Die Exploration erfolgte in einer gekürzten Variante, da eine akribische Exploration den Rahmen dieser MT sprengen würde. So wurden z.B. inhaltliche Fallzusammenfassungen – im Sinne erster Erkenntnisse und möglicher Auswertungsideen – erstellt sowie z.B. wichtige, eventuell zitierfähige oder widersprüchliche Aussagen farbcodiert (vgl. zum Ganzen: Kuckartz/Rädiker, 2024, S. 1–23). Spannend war, dass im Rahmen der Exploration auch Themen auftauchten, nach denen aufgrund der Forschungsfragen nicht gesucht wurde (vgl. Kuckartz/Rädicker, 2024, S. 14), etwa dass es im Kanton Zürich BBES gibt, die für die KESB Abklärungsaufträge ausführen. Diese Zusatzthemen werden im Rahmen der vorliegenden MT nicht weiterverfolgt, liessen sich aber in weiteren Arbeiten vertiefen.

Kaiser (2021) beschreibt zur Auswertung und Interpretation von Experteninterviews die Schritte der Zusammenfassung und der Explikation. Während die Zusammenfassungen der Interviews auch offen für neue Entdeckungen sind – passend zur Exploration –, zielt die Explikation mehr darauf ab, Komplexität zu verringern und Klarheit (z.B. durch Erläuterungen und prägnante, nachvollziehbarere Beschreibungen) zu bringen (S. 107). Beides wurde in Form von Memos in MAXQDA – in adaptierter und schlanker Form – durchgeführt. Die sehr umfassenden inhaltsanalytischen Instrumentarien von Mayring, wurden mehrheitlich nicht berücksichtigt (vgl. Mayring, 2022), da sie für die Analyse der Experteninterviews, die ein sehr spezifisches Ziel verfolgt (vgl. Fragestellung, 1.5, Teilfragen 2–5), zu aufwendig und zu vielfältig erscheint.

- Kategoriensystem

Nach der sehr freien Phase der Datenexploration (in gekürzter Form) folgte die Entwicklung des theoriegeleiteten Kategoriensystems, das im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht. Die im Rahmen der Operationalisierung der Forschungsfrage für den Interview-Leitfaden entwickelten (vgl. Anhang A, S. 1–6; Kaiser, 2021, S. 67–70) Untersuchungskategorien (gegliedert in Analysedimensionen und Fragekomplexe) wurden als deduktive Kategorien herangezogen. Zusätzlich wurden aus dem Material heraus – im Sinne des Prinzips der Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnissen sowie anderen Deutungsmustern und Relevanzsystemen – induktive Kategorien und/oder Subkategorien entwickelt (vgl. unten Basiscodierung; Kaiser, S. 13 und S. 116–117 sowie 120; Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 82–103 und zum Ganzen: Kuckartz/Rädiker, 2024; S. 25–44). Abbildung 19 zeigt die Concept-Map zum Kategoriensystem zum Zeitpunkt der deduktiven Kategorienbildung.

Abb. 19: Concept-Map zum Kategoriensystem mit deduktiven Kategorien



Die Analysedimensionen (AD) beinhalten Folgendes:

AD 1: Aktueller Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich.

AD 2: Konkrete Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze in BBES/BBKS.

(AD 2 entspricht einer intervenierenden Variable).

AD 3: Nötige Anpassungen bei den BBES (BBKS) im Kanton Zürich, damit die Ziele der KOKES-E OBB erreicht werden können.

AD 4: Handlungsoptionen für Zuständige der operativen Leitung bzw. die Exekutivpolitik.

- **Basiscodierung**

Im Rahmen der Basiscodierung wurde das Datenmaterial mit den vorher im Schritt «Kategoriensystem» entwickelten Kategorien codiert. Die Kategorien wurden jeweils gemäss den in den Kategorienmemos festgehaltenen Vergaberegeln den einzelnen Textpassagen in den fünf Interviews zugeordnet. Zu den bereits vorhandenen deduktiven Kategorien kamen neue induktive Kategorien dazu, etwa die Herausforderungen «Fachkräftemangel», «zu wenig Ressourcen» oder «hohe/steigende Komplexität in den Fällen». Auch für die neuen induktiven Kategorien wurde in Memos festgehalten, wann diese vergeben werden und wann nicht (vgl. zum Ganzen: Kuckartz/Rädiker, 2024; S. 45–56).

- **Feincodierung**

Beim Zwischenschritt der Feincodierung wurde der Blick systematisch auf die Basiskategorien und die dazugehörenden codierten Segmente (Textabschnitte) gerichtet. Schon während des Prozesses der Basiscodierung und nun auch bei der Feincodierung wurden Subkategorien unter Berücksichtigung des Kategoriensystems gebildet. Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage, insbesondere der Teilfragen 2–5, entschied sich, mit welchen Kategorien weitergearbeitet wurde. Bei der zweiten (Herausforderungen und Lösungsansätze in BB), dritten (nötige Anpassungen zur Zielerreichung der KOKES-E OBB) und vierten Analysedimension (Handlungsoptionen für Zuständige der operativen Leitung sowie Exekutivpolitikerinnen und -politiker) wurden induktive Kategorien gebildet. Bei der Politik wurde auch die Legislative als gesetzgebende und häufig budget- und rechnungsgenehmigende Instanz dazugenommen (vgl. zum Ganzen: Kuckartz/Rädiker, 2024, S. 57–77).

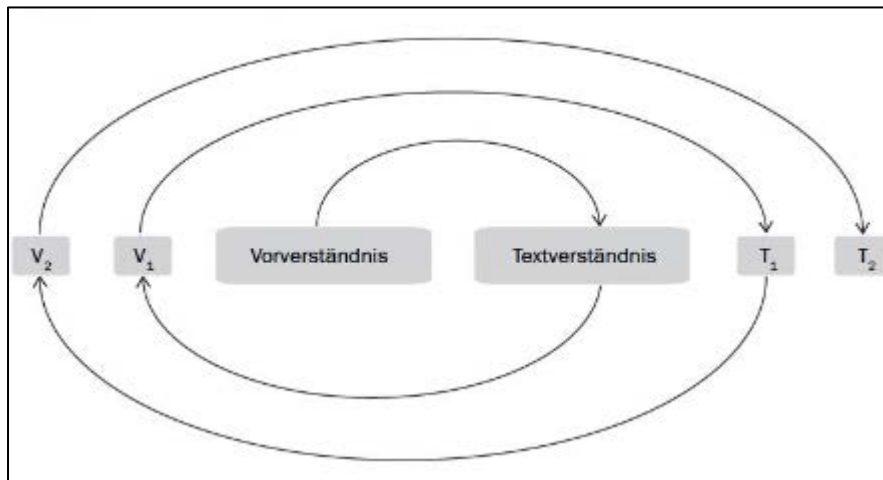
- Analyse nach dem Codieren

Die Literatur beschreibt eine enorme Vielfalt von Möglichkeiten weiterführender qualitativer Analysen als Abschluss des «zirkulären» bzw. «spiralförmigen» Prozesses. So werden z.B. fallorientierte oder kategorienorientierte Vorgehensweisen aufgezeigt. Kategorien und/oder Themen können vertiefter analysiert werden. Auch Fallübersichten, Fallvergleiche oder die Fokussierung auf einzelne Fälle gehören zu den möglichen Analysestrategien. Diverse Visualisierungsvarianten eröffnen zusätzliche Präsentationsformen und Diagnosemöglichkeiten (vgl. zum Ganzen: Kuckartz/Rädiker, 2024, S. 79–111).

Im Hinblick auf die Forschungsfrage bzw. die Teilfragen bietet sich aus Sicht des Autors dieser MT die Diagnose und die Präsentation der Ergebnisse entlang der vier BB-Organisationstypen (vgl. 1.3 und 4.4.1) und der fünf Fälle (Experteninterviews) sowie entlang der Analysedimensionen inklusive der Kategorien und Themen (vgl. Kategoriensystem) an.

Das oben beschriebene Vorgehen wird in der Literatur teilweise auch mit einem hermeneutischen Zirkel oder einer hermeneutischen Spirale verglichen (vgl. Abb. 20). Bei einem hermeneutischen Vorgehen geht es darum, dass jeder Versuch, einen Text zu verstehen, ein gewisses Vorverständnis der Personen voraussetzt, die ihn interpretieren. Durch mehrere Durchgänge durch einen Text bzw. seine Einzelteile – in dieser MT sind die Texte die Transkriptionen der Interviews – wird das Vorwissen weiterentwickelt. Durch einen möglichst neutralen und offenen Blick werden vorher bestehende Interpretationen/Urteile verändert (vgl. Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 26). Aus Sicht des Forschers betrifft dies besonders jene Teile aus den Experteninterviews, die aufgrund der erzählgenerierenden Fragen neue Themen aufzeigten. Aufgrund der verschiedenen aufeinander folgenden Phasen der Inhaltsanalyse kamen aber auch neue Aspekte bei vermeintlich klaren/engen Themen – entlang der Struktur der KOKES-E OBB – ans Licht. So etwa die Tatsache, dass eine der interviewten Personen noch nie etwas von Qualitäts- und Wissensmanagement gehört hatte oder Fragen des Interviewers, die sich an den KOKES-E OBB orientierten, ganz anders interpretierte und beantwortete.

Abb. 20: Die hermeneutische Vorgehensweise nach Danner



4.2.3 Adaptionen

Wie unter 4.1.2 erwähnt, spielen die Gütekriterien bei der qualitativen Forschung eine zentrale Rolle. Deshalb wurden oben sowohl die Erhebungs- als auch die Auswertungsmethode beschrieben. Wichtig ist, an dieser Stelle anzumerken, dass der Forscher sowohl die Erhebungs- als auch die Auswertungsmethode für diese Studie so adaptiert hat, dass sie im Rahmen der MT umsetzbar waren. Bei der Erhebung und bei der Auswertung wären noch aufwendigere Verfahren möglich gewesen, die aber so reduziert wurden, dass sie umsetzbar waren und dennoch eine hohe Qualität und Intersubjektivität ausweisen. Sehr wichtig ist deshalb auch die unter 4.3 beschriebene konkrete Vorgehensweise.

4.3 Theoriegeleitete Vorgehensweise

Die Vorgehensweise erfolgte konsequent entlang der unten aufgeführten Verfahrensschritte (vgl. im Detail: Kaiser, S. 63–137). Unter jedem Schritt wird jeweils kurz beschrieben, wie er durchgeführt wurde, oder/und es wird darauf verwiesen, wo mehr Informationen dazu in der MT oder/und im Anhang zu finden sind.

1. Verfassen des Theorieteils bezogen auf die Forschungsfragen

Der Theorieteil als wissenschaftliches Fundament der Arbeit wurde in zwei Kapitel gegliedert. Das erste befasste sich v.a. mit Theorien zu ES und KS, zu Führung, Kultur, mit der derzeitigen Situation der KESB und der BBES/BBKS im Kanton Zürich sowie mit den beiden Zürcher Projekten «Gemeinden 2030» und «Revision EG KESR». Das

zweite Kapitel ging auf die KOKES-E OBB, weitere Empfehlungen aus dem Sozialwesen und die nationalen Organisationen KOKES und SVBB ein (vgl. Kapitel 2 und 3).

2. *Entwicklung Interviewleitfaden (leitfadengestütztes Interview)*

Im Anhang wird die theoriegeleitete Entwicklung des Leitfadens von der Operationalisierung der Forschungsfragen über die Analysedimensionen und Fragekomplexe bis hin zu den Interviewfragen detailliert beschrieben (vgl. Kaiser, 2021, S. 64 ff. und Anhang A, S. 2–7). Der Interviewleitfaden ist im Anhang B, S. 7–19, zu finden.

3. *Pre-Test Interviewleitfaden*

Der Pre-Test diente u.a. den folgenden Überprüfungen:

- Dauer des Interviews
- Wirkung der Strukturierung des Fragebogens
- Aufmerksamkeit und Interesse der interviewten Person
- Kontinuität des Ablaufs (vgl. Kaiser, 2021, S. 82–83)

Der Pre-Test wurde mit einem Gesprächspartner aus dem Kreis der befragten Experten durchgeführt. Der Autor der MT vereinbarte mit dem betroffenen Experten, dass dieser notfalls nicht als Informationsquelle gedient hätte. Erfreulich war, dass der Pre-Test für die Untersuchung verwendet werden konnte, da sich die daraus generierten Informationen zu den Fragekomplexen – notabene v.a. entlang der erzählgenerierenden Fragen – verwenden liessen (vgl. dazu auch Kaiser, 2021, S. 83). Der Fragebogen musste nach dem Pre-Test nicht mehr angepasst werden. Bestätigt hatte sich die bereits vor dem Pre-Test mit der Begleitperson dieser Arbeit diskutierte Vermutung, dass das Interview v.a. entlang der erzählgenerierenden Fragen geführt werden kann und die spezifischen oder möglichen Sondierungsfragen kaum zur Anwendung kamen, weil die interviewte Person die dort aufgeführten Themen selbst zur Sprache brachte. Dies bestätigte sich später auch in den weiteren Interviews. Der Pre-Test bzw. das erste Interview war für den Autor denn auch ein gutes Übungsfeld.

4. *Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner, Kontaktaufnahme und Sammeln von Material*

Die Auswahl der Interviewpersonen wird ausführlich unter 4.4 «Sampling-Strategie / Stichprobe» beschrieben. Für drei Interviews erfolgte die Kontaktaufnahme direkt vom Autor zu den interviewten Personen. Bei der einen fragte der Autor vorgängig noch das zuständige Exekutivpolitik-Mitglied und die direkt vorgesetzte Person der Trägerschaft der BB an, da der Autor mit diesen zwei Personen über seine Verbandstätigkeit direkt und regelmässig in Kontakt steht. Bei den vier Personen, die im Rahmen der zwei weiteren Interviews befragt wurden, erfolgte die Anfrage über die Geschäftsführung der entsprechenden Trägerschaft, die dann über eine koordinierende interne Stelle die Interviewpersonen organisierte. Vor und nach den Interviews erfolgte eine Materialiensammlung bei den entsprechenden BBES/BBKS bzw. deren Trägerschaften. Dies waren allgemein zugängliche Materialien, darunter Jahresberichte/Jahresrechnungen, Budgets, Konzepte, Organigramme, Texte über die Organisation oder Zweckverbands-, Gemeinde-/Stadtratsprotokolle und Controlling-, Statistik- sowie Finanzaufstellungen, die entweder über Internet allgemein zugänglich waren oder von den Organisationen zur Verfügung gestellt wurden. Die Materialien dienten hauptsächlich zur Beantwortung der Fakten- und Datenfragen, die auch im Interviewleitfaden aufgeführt sind (vgl. Anhang, B, S. 16–18; 4.3, Ziff. 10, Erweiterung der Datenbasis).

5. *Durchführung der Experteninterviews und teilweise Besprechung der Materialien der BB (Feldzugang)*

Drei Interviews wurden vor Ort durchgeführt, jeweils mit einem kleinen Rundgang durch die Organisation vor oder nach dem Interview. Ein Interview wurde per MS Teams geplant und durchgeführt, weil beide involvierte Personen sonst keinen Termin gefunden hätten. Ein weiteres Interview musste ebenfalls per MS Teams durchgeführt werden, da der Interviewer kurzfristig das Spital aufsuchen musste. Vor oder nach den Aufnahmen der Interviews erfolgte teilweise noch die Besprechung von Materialien der jeweiligen BB-Organisation. Erfreulicherweise kam es in keinem der Interviews zu Eisberg-, Paternalismus-, Rückkoppelungs- oder Katharsis-Effekten (vgl. Kaiser, 2021, S. 95).

6. *Protokollierung der Interviewsituationen und Festhalten von relevanten Passagen aus den Materialien*

Unmittelbar vor und nach den Interviews erfolgte eine kurze Begegnungsprotokollierung (vgl. auch Prä-Interview-Memo und Post-Interview-Memo im Leitfaden, Anhang B. 1.1, S. 9 und B. 1.1., S. 18) der Interviewsituation (vgl. 4.4). Es wurden Informationen über die Gesprächspartnerinnen und -partner, die Interviewsituation (Setting), die Gesprächssituation, den Interviewverlauf, den Rundgang durch die Räumlichkeiten der BB (nur bei Vor-Ort-Terminen) usw. kurz protokolliert (vgl. Kaiser, 2021, S. 101–103). Wo relevant, wurden auch Passagen aus den Materialien oder kurze Wortwechsel dazu festgehalten. Bei einem der Vor-Ort-Interviews war dies aus organisatorischen Gründen nicht möglich. Anstelle des Kurzprotokolls sprach der Autor unmittelbar nach dem Verlassen des Intervieworts die wichtigsten Punkte aufs Band (Smartphone).

7. *Sicherung der Ergebnisse (Transkriptionen)*

Alle Interviews wurden durch den Autor persönlich transkribiert. Die Tonspur der Interviews vor Ort wurden mit dem Smartphone aufgenommen. Gleichzeitig erfolgte eine Aufnahme in Form einer Sprachnachricht ebenfalls über das Smartphone. Die Sprachnachrichten dienten neben den Tonaufnahmen und einigen wenigen Notizen des Interviewers auf Papier als Unterstützung für die Transkription. Die Sprachnachrichten waren teilweise unverständlich, insofern hat sich das redundante Vorgehen (Tonaufnahme und Zuhilfenahme von Sprachnachrichten) bewährt. Ohne die Tonaufnahme wäre keine komplette Transkription der Vor-Ort-Interviews möglich gewesen. Bei den Interviews per MS Teams wurden sowohl die Videoaufnahme (Ton und Bild) als auch die automatische Transkriptionsfunktion des Programms genutzt. Die automatische Transkription war teilweise sehr erfolgreich (solange Standardsprache angewandt wurde), bei Sequenzen im Dialekt (es wurden verschiedene Schweizer Mundarten gesprochen) kam das Programm an seine Grenzen oder war gar überfordert. Das redundante Vorgehen hat sich auch bei den MS-Teams-Interviews bewährt. Bei der Transkription wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker angewandt, da diese aus Sicht des Autors klarer und umfassender waren als die entsprechenden Regeln nach Kaiser⁴⁹ (vgl. Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 199–203). Alle Transkriptionen

⁴⁹ Kaiser (2021) schreibt zur Sicherung von Ergebnissen bzw. zu Transkriptionen oder Gedächtnisprotokollen ebenfalls Wertvolles (S. 109–115), seine Grundregeln für die Transkription von Experteninterviews (S. 115) erscheinen dem Autor jedoch zu rudimentär und zu knapp.

erfolgten jeweils am Tag, an dem das Interview durchgeführt worden war, oder in den darauffolgenden Tagen. Somit war auch die Erinnerung an die konkreten Interviews des Autors noch sehr präsent.

8. Codierung des Textmaterials

Die Codierung – sprich das Bilden des Kategoriensystems, die Basiscodierung (zuordnen von Kategorien zu Code- bzw. Textsegmenten) und die Feincodierung (systematischer Blick auf die einzelnen Basiscodierungen und zugeordneten Textsegmente sowie die Erweiterung mit Subkategorien) wurde v.a. in Anlehnung an Kuckartz/Rädicker, 2024, S. 25–77) in adaptierter bzw. vereinfachter Form durchgeführt. Kaiser (2021) beschreibt den Codierungsprozess in einer anderen Form (S. 116–123); von ihm wurden die Elemente im Zusammenhang mit den Analysendimensionen übernommen, die bereits bei der Leitfadenentwicklung für die Interviews eine wichtige Rolle spielten (vgl. zum Ganzen: 4.2.2, Kategoriensystem bis Feincodierung).

9. Identifikation der Kernaussagen

Kaiser (2021) schlägt vor, Aussagen der Expertinnen und Experten in Interviews bzw. deren Transkriptionen, die thematisch zusammengehören, entlang der Kategorien zusammenzufassen und die ursprüngliche Chronologie des Interviews in diesem Schritt aufzugeben, ohne die ursprünglichen Zeilennummern zu löschen (S. 123). Dieser Vorgang ermöglichte es, Stellen zu streichen, die lediglich Doppelungen bereits existierender Darstellungen von Sachverhalten waren. Dadurch konnte das Ausgangsmaterial reduziert werden, ohne dass wichtige Inhalte aus den Interviews verloren gingen. Aus den so verdichteten und dennoch kategorial strukturierten Interviews liessen sich auf diese Weise Kernaussagen gewinnen (vgl. Kaiser, 2021, S. 123–128). In MAXQDA konnte dieser Schritt mit der Funktion «Liste der codierten Segmente» und einer entsprechenden Zusammenfassung pro Interview durchgeführt werden; er entspricht teilweise auch dem Schritt 4b der Feincodierung (vgl. Kuckartz/Rädicker, 2024, S. 60–61).

10. Erweiterung der Datenbasis

Dieser Analyseschritt ist, genau genommen, kein Bestandteil der Inhaltsanalyse. Trotzdem wird er von Kaiser (2021) als zentrale Komponente für die Optimierung der

Experteninterviews beschrieben. Informationen können verdichtet und Unklares kann geklärt werden (S. 128–129). Dieser Schritt wird in etlichen inhaltsanalytischen Verfahren in dieser Art nicht durchgeführt, weil diese «reine» Inhaltsanalysen durchführen und nur das Ursprungsmaterial verarbeiten müssen, dass für diese Arten der Inhaltsanalyse vorgesehen ist. Der methodenpluralistische Zugang gemäss Kaiser eröffnete die Möglichkeit, das aus den Experteninterviews gewonnene Wissen durch Recherche von zusätzlichen Quellen zu ergänzen und die grundlegende Beschränkung der Datenerhebung in Form der Befragung von Expertinnen und Experten zu komplettieren (vgl. Kaiser, 2021, S. 129). Die hier beschriebene Ergänzung der Datenbasis unterscheidet sich z.B. von der Explikation bzw. Kontextanalyse gemäss Mayring, der Textstellen «nur» verständlich machen, erklären, erläutern und explizieren will (vgl. Mayring, 2022, S. 89).

11. Theoriegeleitete Analyse und Interpretation

Mit diesem Schritt schliesst sich der Kreis der theoriegeleiteten Vorgehensweise. Im Rahmen der Entwicklung des Interviewleitfadens (vgl. 4.3 Ziff. 2, *Entwicklung Interviewleitfaden*) wurden die Forschungsfragen theoriegeleitet operationalisiert (vgl. Kaiser, 2021, S. 64 ff.). Mit der Entwicklung der Analysedimensionen wurde festgelegt, was beobachtet werden soll und, mit der Operationalisierung zu den Fragekomplexen, wie beobachtet werden soll, zudem wurden diese Definitionen (Analysedimensionen und Fragekomplexe) als analytische Kategorien (vgl. 4.2.2, *Kategoriensystem*) übernommen (vgl. Kaiser, 2021, S. 137).

Nun geht es darum, die Beobachtungen/Interviewergebnisse auf relevante theoretische Konzepte, wie sie in den beiden Theoriekapiteln (*Theoretischer Rahmen I – Literatur- und Materialienrecherche* und *Theoretischer Rahmen II – Die KOKES-E OBB*) am Anfang dieser MT beschrieben wurden, zu beziehen. Dadurch ist gewährleistet, dass nicht nur die Forschungsfragen unter theoretischer Prämisse operationalisiert wurden (Kaiser, 2021, S. 64 ff., und 4.3 Ziff. 2, *Entwicklung Interviewleitfaden*), sondern auch die Ergebnisse unter derselben Prämisse kontextualisiert werden (vgl. zum Ganzen: Kaiser, 2021, S. 137–138). Das bedeutet, dass in diesem Schritt die Forschungsergebnisse mit den relevanten theoretischen Konzepten konfrontiert werden. Konkret werden demzufolge die Ergebnisse präsentiert, danach diskutiert und interpretiert sowie auf den Theorieteil dieser MT bezogen. Daraus werden dann Schlussfolgerungen gezogen und

allfällige Forschungslücken identifiziert bzw. weitere Forschungen angeregt (vgl. Kaiser, 2021, S. 170).

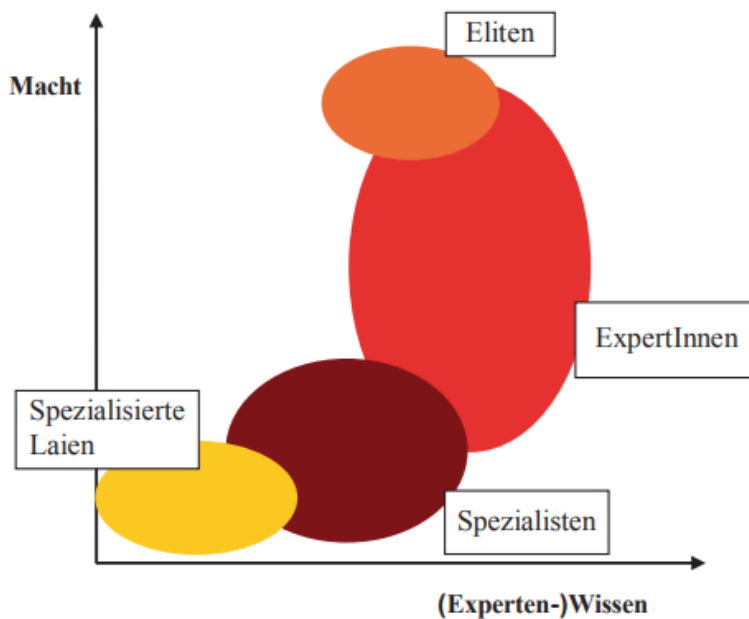
4.4 Sampling-Strategie / Stichprobe

Der vorliegenden Forschungsarbeit liegen das Datenmaterial aus fünf Expertinnen- und Experteninterviews (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, ganzes Buch) mit sieben Fachpersonen, die bis auf eine Person allesamt auch in der Führung tätig sind, sowie das Datenmaterial aus schriftlichen Informationen zugrunde. Letzteres teilweise aus Materialien der Trägerschaften/BBES/BBKS, darunter Konzeptpapiere, Stadtratsbeschlüsse, Zweckverbandsprotokolle und Jahresberichte. Im Anschluss an die jeweiligen Begegnungen mit den interviewten Personen wurden zusätzlich kurze Begegnungsprotokolle erstellt, die Auskunft über Eindrücke der Begegnungen vor und nach den Interviews und der Situation vor Ort in der jeweiligen Berufsbeistandschaft gaben (vgl. 4.3). Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde darauf geachtet, dass nur Führungs- und Fachleute befragt wurden, die fundierte Fachkenntnisse zum Thema Mandatsführung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz und/oder der Sozialen Arbeit mitbringen und dadurch auch über ein möglichst grosses Expertenwissen verfügen. Eine Abgrenzung wurde zu den «reinen Eliten» – die zwar über Macht innerhalb der Organisationen verfügen, aber keine oder zu wenig Fachkenntnisse aus der Sozialen Arbeit oder der Mandatsführung ausweisen können – ganz bewusst fabriziert. Begründet wird dies mit dem «Besonderen am Expertenwissen», das gemäss Bogner/Litting/Menz (2014) nicht nur aus dessen Kohärenz/Gewissheit und Reflexivität, sondern auch in spezieller Weise praxiswirksam und dadurch handlungs- und orientierungsleitend für andere Akteure im eigenen Betrieb, im ganzen Berufskontext und sogar in Form von Beeinflussung der Politik durch Expertise ist bzw. sein kann (S. 13–14). Konkret wurden also Interviewpartnerinnen und -partner befragt, die nicht «nur» ein Departement, eine Abteilung, einen Zweckverband usw. führen⁵⁰, sondern auch das spezifische fachliche Know-how mitbringen. Ebenfalls verzichtet wurde bei der Auswahl auf reine Fachspezialistinnen und Fachspezialisten, die zwar Erfahrung in der Mandatsführung und der Sozialen Arbeit hätten, jedoch keine Führungs- oder führungsunterstützende Funktion (wie z.B. Stabsfunktion) innehaben, und zwar weil sie kaum Auskünfte zu den Ressourcen- und Führungsfragen geben könnten, die sich aus den KOKES-E OBB ergeben. Ebenso wurde auf Interviews mit

⁵⁰ Z.B. keine Personen die primär aus Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie, Politikwissenschaft oder als diplomierte Gemeindeschreiber Wissen mitbringen, sondern solche, die auch über spezifisches Expertenwissen (aus der Sozialen Arbeit und/oder der Mandatsführung) verfügen.

spezialisierten Laien verzichtet; im Kontext des KS und ES wären dies z.B. private Mandatsträger und Mandatsträgerinnen (PriMa). Abbildung 21 stellt die Eliten, Expertinnen und Experten, Fachspezialistinnen und Fachspezialisten sowie die spezialisierten Laien grafisch dar. Das rote Oval zeigt deutlich, dass die Expertinnen und Experten sowohl in den Dimensionen *(Experten-)Wissen* als auch *Macht* ausreichend ausgestattet sind, um substantielle Auskünfte im Zusammenhang mit den Forschungsfragen geben zu können.

Abb. 21: Unterscheidung des Experten- und Elitenbegriffs nach Litting



Die BB wurden, wie unter 1.3 (Eingrenzung) erwähnt, aufgrund des Organisationstyps (Sitzgemeinde, Zweckverband, kleine Gemeinde, sehr grosse Gemeinde) ausgewählt. Die Experteninterviews erfolgten somit je in einer BBES einer Sitzgemeinde (mittlere Stadt), eines Zweckverbands, einer kleinen und einer sehr grossen Gemeinde (Grossstadt) sowie einer BBKS einer sehr grossen Gemeinde (Grossstadt). Mit diesem Vorgehen orientiert sich das Sampling u.a. an den Kontrasten der BB im Kanton Zürich und ermöglicht so, in dieser kleineren Studie verschiedene Konstellationen und Bedingungen zu betrachten (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2022, S. 132).

4.5 Forschungsethik und Reflexion der eigenen Rolle als Forscher

Die Forschungsethik und die konsequente Reflexion der eigenen Rolle sind entscheidende Elemente in der qualitativen Sozialforschung. Sie werden deshalb hier – bezogen auf die vorliegende MT – kurz beschrieben.

4.5.1 Forschungsethik

In dieser Arbeit wurde darauf geachtet, forschungsethische Prinzipien einzuhalten. Explizit wurden mit allen befragten Personen die Themen *Informierte Einwilligung* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 349–351), *Vertraulichkeit* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 353–355) und *mögliche Publikationen* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 356) besprochen. Weiter beachtete der Autor auch die Themen *Täuschungen* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 351–352), *Instrumentalisierung der interviewten Personen* (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 87–88), *unethische Fragen* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 352–353), *Verhalten in der Interviewsituation* (vgl. Bogner/Litting/Menz, S. 90–91) und *Nicht-Diskriminierung* (vgl. Friedrichs, 2022, S. 356–357). Zum Thema Forschungsethik sind auch der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (vgl. Ethik-Kodex DGS und BDS, 2017) sowie die Berufsethischen Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (vgl. Berufsethische Richtlinien bdp und DGPs, 2022) adäquate Leitlinien für die vorliegende Forschungsarbeit. Zudem wird auch der Kodex zur wissenschaftlichen Integrität der Akademien der Wissenschaften Schweiz berücksichtigt (vgl. Akademien der Wissenschaften Schweiz, 2021), der u.a. wissenschaftlich integres Verhalten als Ziel verfolgt und sich nicht zuletzt an Studierende aller Stufen im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit richtet (S. 13–14).

4.5.2 Reflexion der eigenen Rolle als Forscher

Bei der Arbeit mit qualitativen Erhebungsmethoden ist der Reflexionsprozess zur eigenen Rolle von grosser Bedeutung, da die Forschenden teilweise selbst im Forschungsfeld präsent sind, etwa bei den Vor-Ort-Interviews und bei den Begehungen der Räumlichkeiten der Berufsbeistandschafts-Organisationen. Dass der Autor dieser MT im Zürcher Sozialwesen keine unbekannte Person ist, bedarf ebenfalls der Reflexion. Da stellt sich z.B. die Frage, ob allenfalls die Funktionen des Autors einen Teil der Interviews möglich machten. Auch besteht ein Stück weit die Gefahr, dass der Forscher die Erhebungen bewusst oder unbewusst auf irgendeine Art und Weise beeinflusst. Zu erwähnen sind hier etwa der Auftritt, die

Kommunikation oder beeinflussende Mimik, lenkendes oder gar suggestives Nachfragen des Forschenden. Ein Weg des Umgangs der forschenden Person mit den genannten Herausforderungen ist die Reflexivität des Forschenden selbst. Erst die konsequente Reflexion ermöglicht die – auch im Rahmen der Gütekriterien (vgl. 4.1.2) – verlangte Neutralität und Offenheit des Forschers (vgl. Kaiser, 2021, S. 13).

Zudem gibt es in der empirischen Sozialforschung keine Laborsituationen, die jeweils dieselbe Ausgangslage ermöglichen. Auch diese Tatsache gilt es zu beachten. Ein wichtiger Lösungsansatz auch dazu ist, sich bewusst zu sein, dass mögliche Einflussfaktoren vor, während und nach dem Forschungsprozess immer eine Rolle spielen können. Mit diesem Bewusstsein hat der Autor das empirische Material vor, während und nach der Erhebung sowie bei der Auswertung (z.B. in der Vorbereitungs- und Explorationsphase, vgl. 4.2.2) jeweils kontrolliert und reflektiert, damit sich die Gütekriterien der qualitativen Forschung einhalten liessen und Intersubjektivität hergestellt werden konnte (vgl. zum Ganzen: Störkle, 2021, S. 112–115).

4.6 Zusammenfassung

Das Methodenkapitel 4 erläuterte das Studiendesign und begründete es. Aus zeitlichen Gründen und wegen parallel zur Forschung erhobener kritischer Rückmeldungen wurde auf einen quantitativen bzw. Mixed-Method-Zugang verzichtet. Gewählt wurde schliesslich ein qualitativer Zugang mit Elementen von Kaiser sowie Kuckartz und Rädiker. Erhebungs- und Auswertungsmethode wurden detailliert erklärt. In einer Concept-Map wurde überdies das Kategoriensystem aufgezeigt. Nach einer kurzen Erläuterung über hermeneutische Vorgehensweisen folgte die Beschreibung des theoriegeleiteten Vorgehens bezüglich des Gesamtverfahrens. Diese wurde u.a. vom Theorieteil über die Entwicklung des Interviewleitfadens, der Durchführung der Interviews, der Auswertung bis hin zur theoriegeleiteten Analyse und Interpretation detailliert dargelegt. Dank der transparenten Darlegung der Methode sowie den Daten kann sich die Leserschaft ein eigenes Bild der Wirklichkeit machen. Zudem ist dank dem konsequenten methodischen Vorgehen die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

5 Ergebnisse

In diesem zentralen Kapitel werden die Ergebnisse zu den Forschungsfragen dargestellt. Die Hauptfrage lautete:

Wie werden die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) bei den Berufsbeistandschaften insb. im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich umgesetzt?

Daraus wurden fünf Teilfragen abgeleitet. Die erste, die sich mit der Entstehung und den Elementen der KOKES-E OBB befasste, wurde bereits im 3. Kapitel beantwortet. An derselben Stelle wurde auch eine idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB dargestellt.

Die vier weiteren Teilfragen werden wie folgt aufgelistet und in diesem Kapitel anhand der Präsentation der Ergebnisse aus der empirischen Studie beantwortet.

- a) Unter 5.1 wird *der aktuelle Stand (Umsetzungsgrad) der KOKES-E OBB* (Teilfrage 2 bzw. erste Analysedimension) beispielhaft anhand der vier befragten BB-Organisationstypen, «Sitzgemeinde», «Zweckverband», «kleine Gemeinde» und «Grossstadt» entlang der fünf Fälle / fünf Interviews bildlich und mit ganz kurzen Kommentaren sowie kurzen Fallzusammenfassungen dargestellt.
- b) Im Unterkapitel 5.2 werden die Ergebnisse entlang der zehn wesentlichen Standards und Empfehlungen der KOKES aufgezeigt.
- c) Das dritte Unterkapitel (5.3) beschreibt dann die Resultate (im Zusammenhang mit der Teilfrage 3) bezüglich *konkreter Herausforderungen und dazugehöriger Lösungsansätzen in den fünf BB*.

- d) *Welche Anpassungen bei BB nötig sind, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen* (Teilfrage 4), wird dann im vierten Unterkapitel (5.4) zu den Ergebnissen aufgrund der empirischen Analyse aufgezeigt.
- e) *Den Punkt, wie für die operative Leitung Zuständige und Exekutivpolitiker dazu beitragen können, dass die Ziele der KOKES-E OBB erreicht werden können* (Teilfrage 5), behandelt im Anschluss das fünfte Ergebnisunterkapitel (5.5).

Gleich zu Beginn von 5.1 werden jedoch zuerst übergeordnete Aussagen zu den Ergebnissen aufgezeigt, mit dem Ziel der Leserschaft einen Gesamtüberblick zu den Interviews zu geben.

5.1 Die fünf BB-Organisationstypen in einer Fallperspektive

Dieses Unterkapitel gibt unter 5.1.1 einen visuellen Überblick inklusive einer kurzen Beschreibung über die Ergebnisse zur Teilfrage 2 und präsentiert anschliessend in Fallbeschreibungen weitere Ergebnisse zur Teilfrage 2 (5.1.2–5.1.6).

5.1.1 Überblick über die fünf Fälle

Unter 3.3 wurde eine idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB beschrieben und bildlich dargestellt. Um eine erste Soll-Ist-Übersicht nach der qualitativen Inhaltsanalyse zu erhalten, werden einerseits die idealtypische Organisation (Soll nach KOKES) und die fünf Fälle bzw. die vier Organisationstypen von BB an dieser Stelle bildlich dargestellt (Abb. 22 und Abb. 23).

Die bildliche Darstellung ermöglicht es, auf einen Blick zu erkennen, was im Grossen und Ganzen bezüglich KOKES-E OBB in den fünf Fällen bzw. vier BB-Organisationstypen erfüllt ist und was nicht.

Auffällig ist, dass bei den ganz grossen Organisationen (Fälle 4 und 5, Grossstadt) alles so erfüllt bzw. vorhanden ist, wie es die KOKES-E OBB beschreiben. Einzig die Umsetzung der Polyvalenz und des separaten Qualitäts- und Wissensmanagements sowie der Rechtsdienst sind anders gelöst.

Abb. 22: Idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB

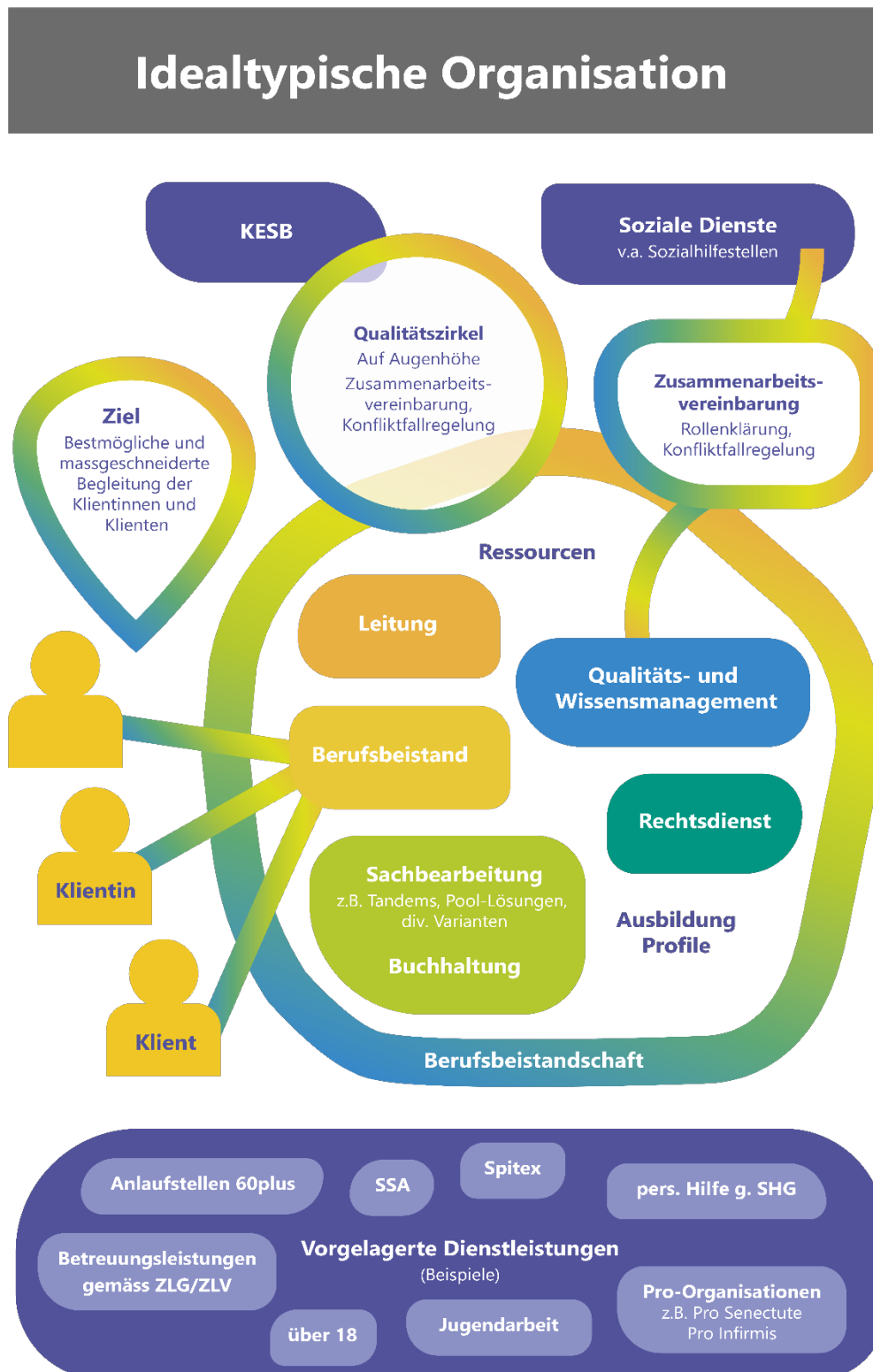
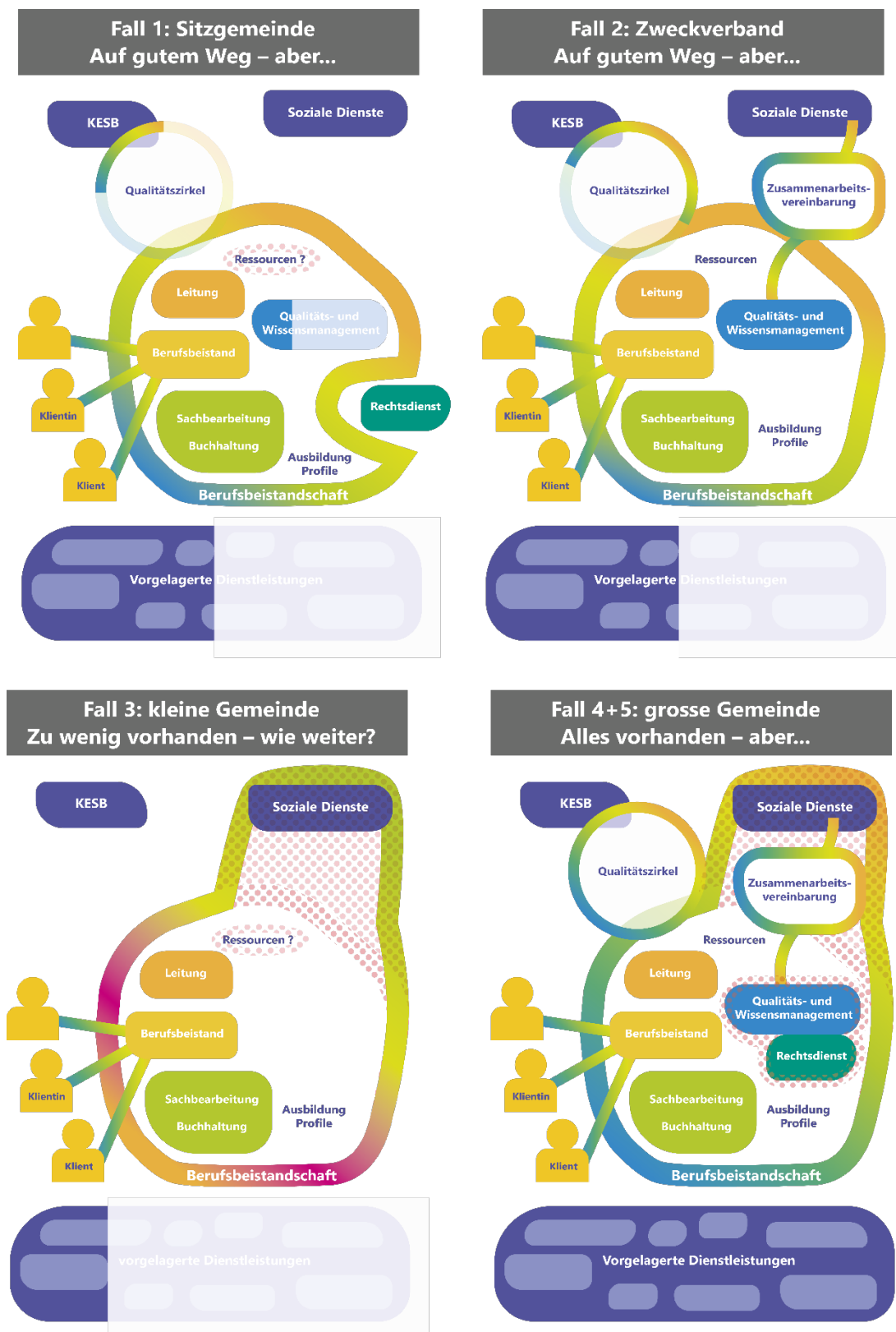


Abb. 23: Die fünf Fälle bzw. vier BB-Organisationstypen im Überblick



Auch auffällig ist, dass die kleine Organisation (Fall 3, kleine Gemeinde) die Richtlinien aus den KOKES-Empfehlungen zu grossen Teilen nicht einhalten kann.

Die mittelgrossen Organisationen (Fall 1, Sitzgemeinde, und Fall 2, Zweckverband) sind beide auf gutem Weg, aber es fehlen noch einige Puzzleteile bis zum Erreichen des Ist-Zustandes gemäss KOKES-E OBB.

Zu den einzelnen Fällen kann in Kürze Folgendes festgestellt werden:

Fall 1

- Zusammenarbeitungspapier mit den Sozialen Diensten fehlt bzw. ist nicht umgesetzt (wurde deshalb im Bild gelöscht)
- Die personellen Ressourcen sind noch zu tief (im Bild deshalb mit rötlichen Punkten umkreist)
- Das Qualitäts- und Wissensmanagement ist erst teilweise und noch zu wenig vorhanden (im Bild deshalb grösstenteils aufgehellt)
- Der Qualitätszirkel unter Einbezug der KESB besteht erst teilweise (im Bild deshalb grösstenteils aufgehellt)
- Die vorgelagerten Leistungen sind teilweise vorhanden (im Bild deshalb etwa zur Hälfte aufgehellt)
- Der Rechtsdienst ist vorhanden, jedoch anders gelöst als von der KOKES empfohlen (im Bild deshalb ausserhalb des BB-Organisationskreises dargestellt)

Fall 2

- Es ist kein Rechtsdienst vorhanden (im Bild deshalb gelöscht)
- Der Qualitätszirkel unter Einbezug der KESB ist schon teilweise und in guter Qualität aufgebaut (im Bild deshalb zur Hälfte aufgehellt)
- Die vorgelagerten Leistungen sind teilweise vorhanden (im Bild deshalb etwa zur Hälfte aufgehellt)

Fall 3

- Es ist kein Rechtsdienst vorhanden (im Bild deshalb gelöscht)

- Es gibt kein Qualitäts- und Wissensmanagement im Sinne der KOKES-E OBB (im Bild deshalb gelöscht)
- Es gibt keinen Qualitätszirkel unter Einbezug der KESB im Sinne der Empfehlungen (im Bild deshalb gelöscht)
- Es gibt keine Zusammenarbeitsvereinbarung mit den Sozialen Dienste (im Bild deshalb gelöscht)
- Der Dienst arbeitet polyvalent (im Bild deshalb der «Kreis» auch um die Sozialen Dienste und mit roten Punkten gekennzeichnet)
- Die vorgelagerten Dienstleistungen sind nur teilweise vorhanden, es wird v.a. auf die interne persönliche Hilfe hingewiesen (im Bild deshalb grösstenteils aufgehellt)

Fälle 4 und 5

- Die Dienste arbeiten polyvalent (im Bild deshalb der «Kreis» auch um die Sozialen Dienste und mit roten Punkten gekennzeichnet)
- Rechtsdienste und Qualitäts- und Wissensmanagement sind in den Fachstäben kombiniert (im Bild sind die beiden Felder deshalb zueinander geführt und mit roten Punkten eingekreist)

5.1.2 Fallzusammenfassung 1: BB-Organisationstyp 1 – Sitzgemeinde

Abb. 24: Kleinbild Fall 1 Die untersuchte BBES gibt es seit Januar 2014. Sie übernahm ab diesem Zeitpunkt für elf Gemeinden die Aufgaben der professionellen Mandatsführung im Erwachsenenschutz. Davor führten ein Zweckverband und eine Stadt die Mandate im ES.⁵¹ Seit 2020 führt die untersuchte BBES die Erwachsenenschutzmandate für fünf weitere Gemeinden, die diese Aufgaben bis zu diesem Zeitpunkt durch eine der fünf Gemeinden als Sitzgemeinde ausführen liessen.⁵² Betreffend Umsetzung der KOKES-E OBB ist die untersuchte Sitzgemeinde «auf gutem Weg» (vgl. Abb. 23 und die dazugehörige Kurzbeschreibung unter 5.1.1). So wird z.B. der Fallschlüssel per 1. Januar 2025 auf



⁵¹ Geschäftsbericht Trägerschaft BB-Organisationstyp Nr. 1, 2014, S. 56–57, (liegt dem Autor der MT vor). Die Quelle wird nicht im Detail aufgeführt, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu erwähnen.

⁵² Geschäftsbericht Trägerschaft BB-Organisationstyp Nr. 1, 2020, S. 45, (liegt dem Autor der MT vor). Die Quelle wird nicht im Detail angegeben, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu erwähnen.

65 Mandate pro 100 Stellenprozente (heute 75 Mandate pro 100 Stellenprozente) angepasst (vgl. Interview Nr. 1, Z. 62–80). Der Rechtsdienst ist vorhanden, jedoch nicht direkt in der BBES, sondern in der Organisationseinheit der Stadt integriert, zu der auch die BBES gehört (vgl. Interview Nr. 1, Z. 113–117). Von einem ausgereiften Qualitätszirkel – wie in die KOKES beschreibt – kann noch nicht gesprochen werden, jedoch besteht heute schon ein formeller Austausch zwischen der BBES-Leitung und dem KESB-Präsidium (vgl. Interview Nr. 1, Z. 282–290) sowie auch ein Austausch der BBES- und KESB-Mitarbeitenden mit informellem Charakter (vgl. Interview Nr. 1, Z. 293–301). Die vorgelagerten Dienstleistungen werden von der interviewten Person als noch zu wenig ausgebaut und vor allem zu unkoordiniert eingeschätzt (vgl. Interview Nr. 1, Z. 227–235). Ein bereits vorhandenes Zusammenarbeitspapier für die Schnittstelle zur Sozialhilfe liegt gemäss Auskunft der BBES-Leitung «in der Schublade» und sie (die BBES-Leitung) würde es gerne wieder hervorheben, um die Zusammenarbeit mit den Gemeinden verbindlicher zu gestalten (vgl. Interview Nr. 1, Z. 266–270). Die Exekutive der Sitzgemeinde hat die strategische Weiterentwicklung der untersuchten BBES genehmigt. Diese beinhaltet die Stärkung der Führung, der Weraufbau des Qualitäts- und Wissensmanagements, systematische Aus- und Weiterbildung, Stärkung der vorgelagerten Leistungen und Stärkung der Zusammenarbeit mit der KESB sowie den Anschlussgemeinden.⁵³

5.1.3 Fallzusammenfassung 2: BB-Organisationstyp 2 – Zweckverband

Abb. 25: Kleinbild Fall 2 Der untersuchte Zweckverband besteht seit 1974 (vgl. Interview Nr. 3, Z. 53).



Er führt seit seiner Gründung für sieben Gemeinden die Erwachsenenschutzmassnahmen⁵⁴. Betreffend Umsetzung der KOKES-E OBB ist er – wie der untersuchte BB-Organisationstyp Nr. 1 – Sitzgemeinde «auf gutem Weg» (vgl. Abb. 23 und die dazugehörige Kurzbeschreibung unter 5.1.1). Den Fallschlüssel hat der ZV bereits in der Entwurfsphase der KOKES-E OBB anhand dieser angepasst (vgl. Interview Nr. 3, Z. 27–30).⁵⁵ Die untersuchte

⁵³ Stadtratsbeschluss der Trägerschaft BB Organisationstyp Nr. 1, 2024, S. 1–6. Die Fallschlüsselanpassung und die Genehmigung der strategischen Weiterentwicklung werden in einem Beschluss der Trägerschaft im Detail beschrieben. Der Beschluss liegt dem Autor der MT vor. Die Quelle wird nicht im Detail angegeben, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu erwähnen.

⁵⁴ Angabe des Geschäftsführers des Zweckverbands nach dem Interview.

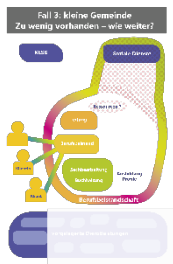
⁵⁵ ZV-Protokoll 2021, S. 2–3. Bereits an seiner Sitzung vom 9. Februar 2021 hat der Vorstand des untersuchten ZV den Stellenplan per 1. Juli 2021 für die BBES gemäss den KOKES-E OBB angehoben. Das Protokoll der Vorstandssitzung liegt dem Autor der MT vor. Die Quelle wird nicht im Detail angegeben, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu erwähnen.

BBES und der ZV als Ganzes haben keinen Rechtsdienst. Anfänglich hatte die BBES noch einen Vertrag mit einer externen Anwaltskanzlei, aktuell ist ein juristischer Mitarbeiter als Berufsbeistand angestellt, der auch für juristische Beratungen innerhalb der BBES tätig ist (vgl. Interview Nr. 3, Z. 30–38). Wie beim BB-Organisationstyp 1 ist der Qualitätszirkel, wie ihn die KOKES-E OBB betreffend Zusammenarbeit mit der KESB vorsieht, noch nicht ganz ausgereift. So gibt es noch kein Zusammenarbeitspapier mit Konfliktregelung. Es besteht aber bereits eine sehr gute Zusammenarbeit mit der KESB. So gibt es ein «Seitenwechsel-Projekt», bei dem es darum geht, dass Mitarbeitende der KESB einen Tag in der BBES arbeiten und umgekehrt (vgl. Interview Nr. 3 Z. 148–155). Weiter gibt es zwei formelle Austauschsitzungen pro Jahr mit den Mitarbeitenden beider Organisationen, an denen die Zusammenarbeit reflektiert und auch das Miteinander gepflegt wird (Interview Nr. 3, Z. 155–158). Bemerkenswert ist, dass der ZV-Leiter die Zusammenarbeit mit der KESB «auf Augenhöhe» beschreibt (vgl. Interview Nr. 3, Z. 170–178). Bezüglich vorgelagerter Leistungen schätzt der Interviewpartner das Angebot der persönlichen Hilfe nach SHG und der Suchtberatung grundsätzlich als gut ein, vermisst aber Jugendberatungsangebote (vgl. Interview Nr. 3, Z. 69–76). Allerdings kommt der Interviewpartner am Schluss des Interviews nochmals auf die vorgelagerten Dienstleitungen zurück und stellt reflektiert fest, dass er allenfalls bezüglich vorgelagerter Systeme auch etwas «einen Tunnelblick» haben könnte und es evtl. mehr Angebote gebe, die er aber nicht kenne (vgl. Interview Nr. 3, Z. 315–329). Besonders erwähnenswert ist beim untersuchten Zweckverband, dass er die wirtschaftliche Sozialhilfe bei allen Mandaten, für die er im Erwachsenenschutz zuständig ist, ebenfalls führt, allerdings in einer eigenen, spezialisierten und unabhängigen Organisationseinheit. Dies basierend auf einer Absprache mit den ZV-Gemeinden, dass Sozialhilfefälle nicht mehr von der Sozialhilfestelle der Gemeinde, sondern durch die Sozialberatung des ZV geführt werden, sobald eine Beistandschaft über den ZV läuft (vgl. Interview Nr. 3, Z. 124–127).

5.1.4 Fallzusammenfassung 3: BB-Organisationstyp 3 – kleine Gemeinde

Die untersuchte Gemeinde liess bis 31. Dezember 2009 ihre ES-Mandate durch einen ZV führen.⁵⁶ Aus «Unzufriedenheitsgründen» bestimmten dann Gemeinderat und Gemeindeversammlung, dass die Gemeinde das Vormundchaftswesen, heute Berufsbeistandschaft im ES, selbst führt (vgl. Interview Nr. 2, Z. 32–36). Die Gemeinde betreibt einen polyva-

⁵⁶ Gemäss Auskunft ausserhalb des Interviews durch den Interviewten an den Forscher und gemäss Recherche beim entsprechenden ZV.

Abb. 26: Kleinbild Fall 3 ⁵⁷ lenten Sozialdienst (Sozialhilfe und Berufsbeistandschaft)⁵⁷, wobei sie darauf

achtet, dass eine Beistandschaft nicht von derselben Fachperson geführt wird wie die wirtschaftliche Sozialhilfe derselben Klientin / desselben Klienten (vgl. Interview Nr. 2, Z. 56–81). Dem Leiter des Dienstes ist es denn auch wichtig zu betonen, es brauche eine «Gewaltentrennung» zwischen Sozialhilfe und Beistandschaft und der Beistand habe eine anwaltliche Rolle für die verbeiständete Person inne (vgl. Interview Nr. 2, Z. 71 und Z. 60–64). Bezogen auf die KOKES-E OBB ist in der untersuchten Gemeinde «zu wenig vorhanden» und es stellt sich die Frage, «wie weiter» (vgl. Abb. 23 und die dazugehörige Kurzbeschreibung unter 5.1.1). Aufgrund der KOKES-E OBB konnte der Sozialdienstleiter der untersuchten Gemeinde die Stellenprozente im Sekretariat aufstocken (Interview Nr. 2, Z. 18–19). Die Empfehlungen lösten jedoch auch aus, dass die operative Leitung des Sozialdienstleiters und der Gemeinderat feststellten, die Gemeinde sei für die Führung der BBES zu klein und eine Neuorientierung sei nötig. Die beiden genannten Führungsebenen fanden aber auch, der Zeitpunkt sei noch zu früh, da die Ziele der KOKES-E OBB erst im Jahr 2030 oder noch später erreicht werden müssen (vgl. Interview Nr. 2, Z. 19–26). Das von der KOKES beschriebene Qualitäts- und Wissensmanagement ist in der untersuchten Gemeinde nicht vorhanden (vgl. Interview Nr. 2, Z. 120–146), auch ein Rechtsdienst fehlt gänzlich.⁵⁸ Bei rechtlichen Fragen kontaktiert die BBES «zur Absicherung» die KESB oder andere Stellen (vgl. Interview Nr. 2, Z. 44–51). Es gibt keine formellen Zusammenarbeitspapiere mit der Sozialhilfe (gemäss Empfehlungen) oder der KESB im Sinne eines Qualitätszirkels wie sie die KOKES-E vorsehen. Der Austausch zwischen BBES und Sozialhilfe erfolgt regelmässig im Team (vgl. Interview Nr. 2, Z. 43–44), und mit der KESB gibt es auf Leitungsebene einen informellen Austausch, den die interviewte Leitungsperson BBES als hervorragend beschreibt (Interview Nr. 2, Z. 164–165). Der Kontakt mit der KESB sei aber nicht auf Augenhöhe und das Machtgefälle sei ganz klar spürbar, so habe ihn die KESB – als er im Zusammenhang mit einem Fall von Gewalt eines Klienten ihm, dem Leiter BBES, gegenüber Hilfe von der KESB erwartet habe – nicht unterstützt (vgl. Interview Nr. 2, Z. 172–182). Bei den vorgelagerten Leistungen beschreibt der Interviewte die internen Leistungen seines Dienstes selbst. Er findet diese ausreichend und sei sehr zufrieden damit. An dieser Stelle bemängelt er vielmehr die Praxis der KESB, viel zu schnell Berufsbeistände einzusetzen, wo die Betroffenen doch oft auch mit PriMa oder einer

⁵⁷ Dies wurde im Prä-Interview-Memo vor dem Interview durch den Forscher auf Nachfrage beim Interviewten festgehalten.

⁵⁸ Nach dem Interview erläuterte der Interviewte dem Forscher noch die Aufbauorganisation der untersuchten BBES und beschrieb die Bürosituation mithilfe einer Skizze. Dabei wurde auch festgehalten, dass es weder ein Qualitäts- und Wissensmanagement noch einen Rechtsdienst gibt.

Einkommensverwaltung im Rahmen der persönlichen Hilfe ausreichend Unterstützung bekämen. Er finde auch, dass es oft nicht nötig wäre, Ressourcen einer Sozialarbeiterin für die Sozialhilfe und einer zusätzlichen Sozialarbeiterin für die Beistandschaft einzusetzen, weil Beistandschaften zu früh errichtet würden. (vgl. Interview Nr. 2, Z. 99–119).

5.1.5 Fallzusammenfassung 4: BB-Organisationstyp 4 – Grossstadt ES

Abb. 27: Kleinbild Fall 4 Die untersuchte BBES besteht schon seit Einführung des neuen ESR. Sie gehört



zu den seit 2002 bestehenden Sozialen Diensten, die seit eben diesem Zeitpunkt polyvalent arbeiten. Bis Ende 1996 gab es in der Grossstadt noch je ein separates Fürsorgeamt, ein Jugendamt und eine Amtsvormundschaft, welche die damaligen professionellen Amtsvormundspersonen im ES beschäftigte. In den Jahren dazwischen (1996–2002) führte das Amt für

Jugend und Sozialhilfe, zu dem noch separate Jugendsekretariate gehörten, die Sozialhilfe und die Kindervormundschaften. Die Amtsvormundschaft war bis zum operativen Start der Sozialen Dienste (2002) ein selbstständiges Amt, ab 1. Juli 2003 waren die vormundschaftlichen Massnahmen definitiv in die Sozialzentren integriert (vgl. zum Ganzen: Stadtrat, Grossstadt, 2001, S. 1–21; insb. S. 5–6; NZZ, 2002).

Die Umsetzung der KOKES- E OBB ist so weit fortgeschritten, dass «alles vorhanden» ist, jedoch gewisse Abweichungen bestehen (vgl. Abb. 23 und die dazugehörige Kurzbeschreibung unter 5.1.1). Wie erwähnt arbeitet die BBES polyvalent; das Qualitäts- und Wissensmanagement sowie die Rechtsdienste sind in mehreren Fachstäben organisiert (vgl. Interview Nr. 4, Z. 90–98; Z. 108–162; Z. 296–344; Z. 403–418). Aufgrund der Vielfalt an fachlichen, rechtlichen und administrativen Supporteinheiten in der untersuchten BBES können die personellen Ressourcen (vorgeschlagene Stellenprozente pro Funktion) gemäss KOKES-E OBB nicht 1:1 übernommen werden.⁵⁹ Die Zusammenarbeit mit der KESB bezeichnen die Interviewten als grundsätzlich sehr positiv (Interview Nr. 4, Z. 493–500), den ES verstehen die Interviewten als Verbundsaufgabe nicht zuletzt mit der KESB (vgl. Interview Nr. 4, Z. 429–432). Eine der interviewten Expertinnen empfindet die Zusammenarbeit mit der KESB als auf Augenhöhe (Interview Nr. 4, Z. 434–435, während die andere gleichzeitig interviewte Expertin dies im Grundsatz auch so einschätzt, aber darauf hinweist, dass dies sehr unterschiedlich und

⁵⁹ Dies bestätigte die Leitung der Sozialstatistik- und Evaluationsabteilung der genannten Stadt dem Forscher (vgl. Grossstadt, 2024, S. 1 [das entsprechende Dokument liegt dem Autor der MT vor]). Die Quelle wird nicht im Detail angegeben, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu erwähnen. Auch die KOKES-E OBB selbst weisen darauf hin, dass Abweichungen vom Standard denkbar sind (vgl. KOKES, 2021, S. 31–32).

personenabhängig sei (vgl. Interview Nr. 4, Z. 471–476). Mit der KESB und den BBES gibt es mehrere formelle Treffen auf allen Stufen und auch Treffen mit informellerem Charakter. So treffe sich z.B. die Direktion der Sozialen Dienste zusammen mit den Gesamtleitungen der BBES und BBKS mit dem KESB-Präsidium und den beiden KESB-Vizepräsidentinnen (vgl. Interview Nr. 4, Z. 429–441). Auch gebe es fixe Tagungen der BBES/BBKS und der KESB, die abwechselnd organisiert werden (vgl. Interview Nr. 4, Z. 442–458). Auch würden manchmal gemeinsame Arbeitsgruppen (KESB-BBES) gebildet, die Grundlagen zu einem Grundsatzthema zusammen erarbeiten, z.B. zur Selbstbestimmung (vgl. Interview Nr. 4, Z. 453–466). Auch zur Zusammenarbeit mit der Sozialhilfe und zum Rollenverständnis, wenn polyvalent oder gar in der Doppelfunktion Berufsbeistandsperson und Sozialhilfefachperson gearbeitet wird, bestehen Grundlagenpapiere und sogar eine aktuelle interne Analyse dazu (vgl. Z. 108–129). Gemäss den interviewten Expertinnen der untersuchten BBES können die vorgelagerten Dienstleistungen sehr viel abdecken. Es gibt zahlreiche Fachstellen im Gesundheitsbereich, in der Betreuung, in der persönlichen Hilfe, aber auch freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung bis hin zu freiwilligen Beratungen unabhängig von der Einkommens- und Vermögensverwaltung (vgl. Interview Nr. 4, Z. 177–185; Z. 225–246).

5.1.6 Fallzusammenfassung 5: BB-Organisationstyp 4 – Grosstadt KS

Abb. 28: Kleinbild Fall 5 Die befragte BBKS ist ebenfalls seit 2002 Teil der Sozialen Dienste der



Grossstadt und seit diesem Zeitpunkt polyvalent aufgestellt. Davor, also von 1996 bis 2002, bestanden noch die separaten Jugendsekretariate, die Teil des Amts für Jugend und Sozialhilfe waren, und vor 1996 gab es für die professionellen Vormundschaftspersonen im Kinderschutz noch ein separates Jugendamt in der Grossstadt (vgl. zum Ganzen: Stadtrat, S. 1–21; insb. 5–6).

Bezüglich KOKES-E OBB ist auch bei der untersuchten BBKS «alles vorhanden» – dies wird auch im Interview von beiden befragten Expertinnen bestätigt (vgl. Interview Nr. 5, Z. 46–80) – aber es bestehen dieselben Abweichungen zu den Empfehlungen, wie im Fall 4 (vgl. Abb. 23 Fälle 4 und 5 sowie die dazugehörige Kurzbeschreibung unter 5.1.1). Namentlich betrifft dies die Aufstellung des Qualitäts- und Wissensmanagements sowie den Rechtsdienst (vgl. Interview Nr. 5; u.a. Z. 10–21; Z. 81–84) und das Thema Ressourcen⁶⁰. Bezüglich Qualitäts-

⁶⁰ Bestätigung durch die Leitung der Sozialstatistik- und Evaluationsabteilung der genannten Stadt (vgl. Grossstadt, 2024, S. 1 [das entsprechende Dokument liegt dem Autor vor]). Die Quelle wird nicht im Detail angegeben, da mit allen untersuchten Organisationen vereinbart wurde, diese im Bericht nicht namentlich zu

und Wissensmanagement / Rechtsdienste, die in Fachstäben organisiert sind, sprechen die interviewten Expertinnen sehr positiv, eine bezeichnet diese Lösung sogar als Luxusversion (vgl. Interview Nr. 5, Z. 82). Auch den Qualitätszirkel mit der KESB gibt es, dies wird in der untersuchten BBKS gleich gehandhabt wie in der unter 5.1.5, Fallzusammenfassung 4, beschriebenen BBES. Ob die Zusammenarbeit zwischen der BBKS und der KESB auf Augenhöhe stattfindet oder nicht, wird – wie schon bei der BBES der Grossstadt – kontrovers beschrieben, so taucht im Interview Nr. 5 (2024) die Beschreibung auf, dass es *«wahrscheinlich ein bisschen unterschiedlich»* erlebt wird (Z. 362), aber auch das klare Statement *«..., also auf Augenhöhe würde ich es jetzt nicht beschreiben.»* (Z. 379). Betreffend Polyvalenz ist zu erwähnen, dass im Gegensatz zur BBES der Grossstadt, *«quasi nie ein Fall von der gleichen Person geführt...»* (Interview Nr. 5, Z. 206–207) wird. Dies sei wichtig, wenn z.B. eine Patchworkfamilie betreut werde und *«...man betreut die Mutter mit den Kindern, und die hat Sozialhilfe, und dann hat der Vater das Gefühl ...»* wir seien doch der Mutter viel näher (vgl. Interview Nr. 5, Z. 212–214). Von den KOKES-E OBB her kann daher im Fall 5 trotz der Polyvalenz von einer spezialisierten Organisation gesprochen werden (vgl. KOKES, 2021, S. 4 und S. 25–27). Die vorgelagerten Leistungen werden von den Befragten als sehr positiv beurteilt. Es gebe für alles entweder ein stadtinternes oder ein externes Angebot. Dabei wird u.a. die Mütter- und Väterberatung (MVB) als sehr hilfreiches Angebot beschrieben (vgl. Interview Nr. 5, Z. 464–486). Bei den vorgelagerten Leistungen würden sich die Befragten bei zerstrittenen Eltern und/oder auch im Zusammenhang mit den Besuchsrechtsbeistandschaften gerne noch mehr wünschen, wie z.B. das ZFIT in der Stadt Bern (Interview Nr. 5, Z. 492–496), betonen jedoch (Interview Nr. 5), *«...aber per se würde ich schon behaupten, wir sind sehr gut aufgestellt»* (Z. 496–497).

Nach dem Überblick und den einzelnen Beschreibungen zu den fünf Fällen folgt nun die Weiterbeantwortung der Teilfrage 2 anhand der Struktur des Faktenblatts zu den Empfehlungen der KOKES betreffend die Berufsbeistandschafts-Organisationen.

erwähnen. Auch die KOKES-E OBB selbst weisen darauf hin, dass Abweichungen vom Standard denkbar sind (vgl. KOKES, 2021, S. 31–32).

5.2 Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich

Bereits 5.1 zeigt den Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich anhand der vier Organisationstypen und fünf Fälle schon sehr deutlich auf. In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse entlang der zehn wesentlichen Standards und Empfehlungen aufgezeigt.

5.2.1 Organisation der Berufsbeistandschaften

4 von 5 BB erfüllen weitgehend

Betrachtet man die Varianten zum – von der KOKES empfohlenen – Grundmodell, erfüllen alle untersuchten BB ausser jene der kleinen Gemeinde (Fall 3) die Anforderungen. Bei den Fällen 1 und 2 sowie 4 und 5 gibt es zwar (noch) Abweichungen z.B. betreffend Rechtsdienst, Polyvalenz und Qualitäts- und Wissensmanagement, wobei davon auszugehen ist, dass diese bei der untersuchten Sitzgemeinde und dem untersuchten Zweckverband in Zukunft Schritt für Schritt beseitigt werden. Bei diesem Punkt ist sicher zu erwähnen, dass auch Vogel/Wider (2021) schreiben, dass die KOKES-E OBB für ganz grosse Dienste nur bedingt anwendbar sind (S. 478).

5.2.2 Vorgelagerte Dienstleistungen

2 von 5 BB erfüllen

Die vorgelagerten Dienstleistungen sind nur bei den beiden Diensten in der Grossstadt (Fälle 4 und 5) hervorragend. Bei den mittelgrossen BBES (Fälle 1 und 2), organisiert als Sitzgemeinde und Zweckverband, sind die vorgelagerten Dienstleistungen teilweise vorhanden. Es herrschen dort z.T. auch grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Gemeinden. Bei der kleinen Gemeinde (Fall 3) scheinen die vorgelagerten Dienstleistungen noch weniger vorhanden zu sein als in den Fällen 1 und 2.

5.2.3 Mindestgrösse

4 von 5 BB erfüllen

Die Mindestgrösse ist ausser bei der kleinen Gemeinde (Fall 3) bei allen gegeben.

5.2.4 Qualitäts-/Wissensmanagement und Rechtsdienst

2 von 5 BB erfüllen und 2 von 5 BB erfüllen teilweise

Die BBES und BBKS der Grossstadt (Fälle 4 und 5) erfüllen die Vorgabe hervorragend. Die Sitzgemeinde und der Zweckverband erfüllen nur teilweise, bei der Sitzgemeinde (Fall 1) fehlt

das Qualitäts- und Wissensmanagement noch weitgehend und beim Zweckverband (Fall 2) fehlt der Rechtsdienst. Beim Zweckverband ist bemerkenswert, wie weit er bezüglich Qualitäts- und Wissensmanagement ist. So berichtet dessen Geschäftsführer u.a. Folgendes (Interview Nr. 3): *«Wir haben auch Indikatoren festgelegt, wie wir die Qualität oder was die Mindeststandards sind, wenn (...) wenn wir eine Berufsbeistandschaft führen. In Bezug auf Wissensmanagement haben wir eine, in unserer internen Geschäftsverwaltung, eine Datenbank, die wir gerade jetzt neu am Verlinken sind mit künstlicher Intelligenz, so dass wir ChatGPT datenschutzkonform benutzen können, und das mit unseren eigenen Dokumenten gefüttert»* (Z. 83–89). Die kleine Gemeinde (Fall 3) hat weder einen Rechtsdienst noch ein Qualitäts- und Wissensmanagement. Auf die Frage des Forschers, wie bei der kleinen Gemeinde das Qualitäts- und Wissensmanagement aufgebaut sei, antwortete der Interviewte mit, *«Nein. (...) Was ist das?»* (vgl. Interview Nr. 2, Z. 123).

5.2.5 Fachliches Profil

4 von 5 BB erfüllen

Die Gesamtheit der fachlichen Kompetenzen entspricht grundsätzlich in vier der fünf untersuchten Fälle bzw. Organisationen den KOKES-E OBB. Einzig bei der kleinen Gemeinde (Fall 3) fehlen einzelne Funktionen, da sie weder über einen Rechtsdienst noch ein Qualitäts- und Wissensmanagement verfügt. Der Zweckverband (Fall 2) beschäftigt – bei fehlendem Rechtsdienst – einen Juristen als Berufsbeistand, der auch interne Rechtsberatungen durchführt.

5.2.6 Einzugsgebiet

3 von 5 BB erfüllen

Das Einzugsgebiet entspricht bei drei untersuchten Organisationen demjenigen der KESB. Konkret sind dies die Sitzgemeinde (Fall 1) und die BBES (Fall 4) sowie die BBKS (Fall 5) in der Grossstadt. Der Zweckverband (Fall 2) arbeitet sogar mit zwei unterschiedlichen KESB zusammen. Bei der kleinen Gemeinde (Fall 3) ist es logisch, dass keine Übereinstimmung mit einem KESB-Kreis möglich ist.

5.2.7 Spezialisierte Organisation

3 von 5 BB erfüllen

Drei der fünf untersuchten BB sind spezialisierte Organisationen im Sinne der Empfehlungen. Es sind dies jene der Sitzgemeinde (Fall 1), des Zweckverbands (Fall 2) und die BBKS der

Grossstadt (Fall 5). Die BBKS der Grossstadt ist zwar in einem grossen polyvalenten Dienst integriert, aber im Interview betont eine der Expertinnen deutlich (Interview Nr. 5): *«Also ich muss sagen, in der Praxis... wird quasi nie ein Fall von der gleichen Person geführt.»* (Z. 206–207). Gemeint ist die parallele Führung von Beistandschaft und Sozialhilfe. Die kleine Gemeinde (Fall 3) und die BBES der Grossstadt arbeiten polyvalent. Wobei zu bemerken ist, dass in der kleinen Gemeinde die Sozialhilfe wenn möglich durch eine andere Fachperson geführt wird als die Beistandschaft (vgl. Interview Nr. 2, Z. 68–71).

5.2.8 Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten

3 von 5 BB erfüllen

Auch hier erfüllen drei der fünf untersuchten BB insgesamt sehr gut. Nämlich die Organisationen in der Grossstadt (Fälle 4 und 5) und der Zweckverband (Fall 2). Die kleine Gemeinde (Fall 3) verfügt über keine solchen Konzepten, und der Leiter der Sitzgemeinde (Fall 1) betont, wie unter 5.1.2 bereits teilweise erwähnt (Interview Nr. 1): *«Da gibt es grosse Überschneidungen. Da es keine geregelte Zusammenarbeit gibt zwischen den Berufsbeistandschaften und den Sozialhilfestellen ist die Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen einer Beiständin und einer Mitarbeiterin der Sozialhilfe sehr individuell und jeweils verschieden. Hier würde ich gerne einen weiteren Schritt unternehmen, sobald im nächsten Jahr entsprechend mehr Leitungsprozente zur Verfügung stehen, um ein bereits vorhandenes, in der Schublade liegendes Zusammenarbeitungspapier zwischen der Berufsbeistandschaft und der Sozialhilfe wieder hervorzunehmen, und mit den einzelnen Gemeinden versuchen, verbindliche Abmachungen zu treffen.»* (Z. 262–270).

5.2.9 Ressourcen

3 von 5 BB erfüllen

Bezüglich Ressourcen ist davon auszugehen, dass die von aussen nicht überprüfbaren Angaben der Leitung der Sozialstatistik- und Evaluationsabteilung der Grossstadt korrekt sind (vgl. 4.1.5 und 4.1.6). Die in den Interviews sehr positiven Beurteilungen der Expertinnen aus der Führung und den Fachstäben der entsprechenden BBES/BBKS (Fälle 4 und 5) sind ein Indiz dafür, dass die Ressourcen grundsätzlich ausreichend sind (vgl. Interviews Nr. 4, Z. 52–66, und Nr. 5, Z. 57–65). Der Vorstand des Zweckverbands (Fall 2) erhöhte den Stellenplan aufgrund der KOKES-E OBB bereits vor deren Veröffentlichung (vgl. ZV-Protokoll, 2021, S. 2–3), und der Stadtrat der Sitzgemeinde bewilligte ebenfalls eine Stellenplanerhöhung per 1.1.2025, allerdings noch nicht auf dem Niveau, wie es die KOKES empfiehlt (vgl. Stadtratsbeschluss

der Trägerschaft BB Organisationstyp Nr. 1, 2024, S. 3–6). Bei der kleinen Gemeinde (Fall 3) ist nicht ersichtlich, wie die Stellenprozente genau verteilt sind. Nach dem Interview berichtete die Interviewperson, welche Aufgaben sie neben der Führung des Sozialdienstes auch noch hat.⁶¹ Nur schon aufgrund dieser Ausführungen ist es gar nicht möglich, dass die Ressourcen gemäss KOKES-E OBB tatsächlich vorhanden sind. Ein Schritt in die richtige Richtung war jedoch die genannte Erhöhung der Stellen im Sekretariat der BBES der kleinen Gemeinden (vgl. Interview Nr. 2, Z. 18–19).

5.2.10 Qualitätszirkel

2 BB erfüllen, 2 sind auf gutem Weg und 1 nicht

Die Qualitätszirkel wurden bei den Fallzusammenfassungen schon beschrieben (vgl. 5.1.2–5.1.6). Wie erwähnt, erfüllen die BBES/BBKS der Grossstadt diese Anforderung. Der Zweckverband (Fall 2) erfüllt die Anforderung weitgehend und die Sitzgemeinde ein wenig. Die kleine Gemeinde pflegt gute informelle Kontakte zur KESB, was aber hinsichtlich der KOKES-Empfehlung zu wenig ist.

Die Unterkapitel 5.1 und 5.2 zeigten die Ergebnisse der ersten Analysedimension auf. Mit den Ausführungen in diesen Unterkapiteln ist die Teilfrage 2 beantwortet. Diskutiert wird sie später im Kapitel 6. Das nächste Unterkapitel befasst sich mit den konkreten Herausforderungen und möglichen Lösungsansätzen.

5.3 Konkrete Herausforderungen aus der Praxis

Wie in der Concept-Map (Abb. 19; 4.2.2) dargestellt, wurden in der zweiten Analysedimension lediglich die Themen *konkrete Herausforderungen* und *Lösungsansätze* deduktiv gebildet. Mit der Arbeit am Material wurden dann Subkategorien dazu entwickelt. Unter 5.3.1 und 5.3.2 werden die Ergebnisse aus dem deduktiv-induktiven Kategorienbildungsansatz dargestellt.

5.3.1 Herausforderungen

Die untenstehenden Grafiken zeigen die in den Interviews zu Subkategorien gebündelten Nennungen bezüglich der konkreten Herausforderungen. Sie sollen der Leserschaft einen allgemeinen Überblick verschaffen, sie jedoch aufgrund der kleinen Menge nicht dazu

⁶¹ Die erwähnten Aufgaben wurden im Post-Interview-Memo festgehalten.

verleiten, bloss aufgrund der Zahlen eine Bewertung der konkreten Herausforderungen vorzunehmen. Die obere Grafik zeigt die absoluten Zahlen der fünf Fälle (Abb. 29) und die untere (Abb. 30) die jeweils codierten Textsegmente in den fünf Interviews, ebenfalls in absoluten Zahlen. Die erzählgenerierende Interviewfrage dazu wurde so gestellt, dass allgemeine Herausforderungen gemeint waren, explizit nicht solche im Zusammenhang mit den KOKES-E OBB.

Abb. 29: Subkategorien zu den konkreten Herausforderungen pro Interview

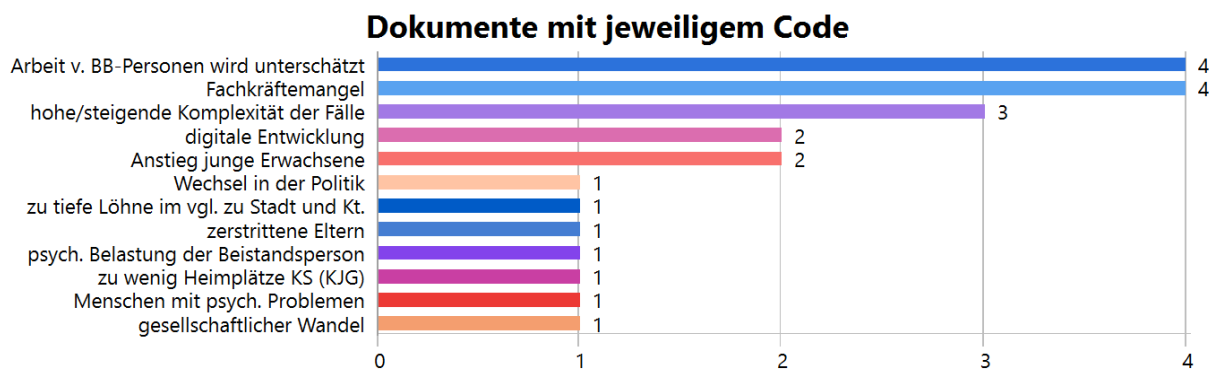
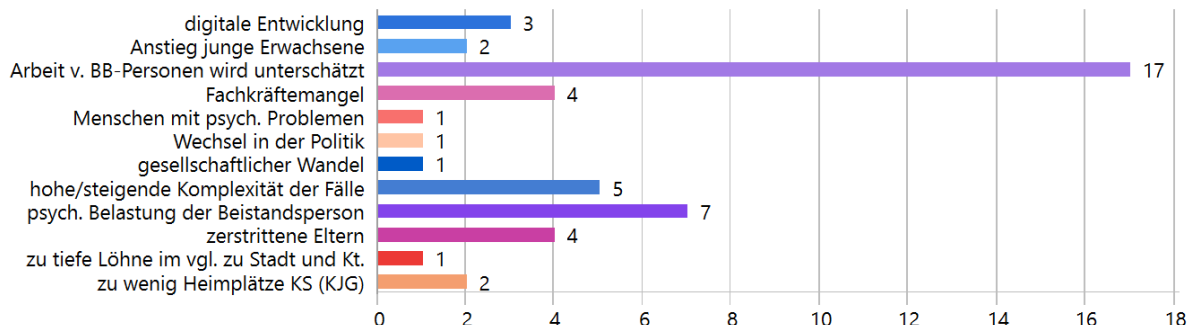


Abb. 30: Anzahl Segmente mit der jeweiligen Subkategorie



Auffällig sind auf den ersten Blick folgende Subkategorien:

- «Arbeit von Berufsbeistandspersonen wird unterschätzt». Sie kommt in 4 von 5 Fällen vor, und es wurde über die 4 Fälle hinweg 17-mal ein Textsegment codiert.
- «Fachkräftemangel». Diese Subkategorie kommt auch in 4 Fällen vor und wurde gemäss Segmentgrafik 4-mal, also einmal in jedem dieser 4 Fälle angewandt.
- «hohe/steigende Komplexität». Diese Subkategorie wurde in 3 Fällen genannt und 5-mal codiert.
- «Anstieg junge Erwachsene» und «digitale Entwicklung» sind in je 2 Fällen mit 2 bzw. 3 codierten Segmenten auch noch erwähnenswert.

Da es sich mit den insgesamt fünf Fällen und sieben interviewten Personen um eine sehr tiefe Grundgesamtheit handelt, wurden in den beiden Grafiken bewusst alle Subkategorien gezeigt. Es würde jedoch den Rahmen dieser MT sprengen, wenn nun auf alle zwölf Subkategorien der konkreten Herausforderungen aus den vier BB-Organisationstypen eingegangen würde. Dennoch seien an dieser Stelle einige zentrale Aussagen pro Fall erwähnt.

Der Leiter der BBES der Sitzgemeinde (Fall 1) weist prominent auf das Thema Fachkräftemangel hin (Interview Nr. 1): *«Ich denke, zusammenfassend sind die grössten Herausforderungen, wirklich innerhalb der zu Verfügung stehenden Ressourcen gute Arbeit zu machen und geeignetes Personal zu finden»* (Z. 391–394). Neben dem Fachkräftemangel spricht er auch die Qualität der zu leistenden Arbeit an, die in wenig zur Verfügung stehender Zeit und dann noch in einem Gruppenbüro mit zehn Berufsbeistandspersonen (vgl. Stadtratsbeschluss der Trägerschaft BB Organisationstyp Nr. 1, 2024, S. 4) ausgeführt werden muss.

Der Leiter der BBES der kleinen Gemeinde (Fall 3) weist auf zwei zentrale Themen hin, nämlich die Wertschätzung bzw. das mangelnde Verständnis für die Arbeit der Berufsbeistandspersonen und den damit wohl verbundenen teilweise viel zu tiefen Löhnen hin (Interview Nr. 2): *«Weitere Herausforderungen sind natürlich auch (...), ich brauche eine ja, ich sag mal eine gesunde Lohnspanne, um sozialarbeitende Fachleute in der Beistandschaft auch anstellen zu können. Manchmal denke ich, es wird verglichen mit einer normalen Verwaltungsangestellten, die das KV gemacht hat. Es ist doch nur ein bisschen administrieren. Das ist doch nicht so schlimm. Aber man merkt eben nicht, dass gut wäre, zu sehen, was es für eine Arbeit ist. Wie knifflig die Arbeit ist, wie umfassend die Arbeit ist und hier sehe ich einfach von der Wertschätzung her, sehe ich ein grosses gewaltiges Potenzial nach oben, um den Herausforderungen der Organisation und übergeordnet der einzelnen Kliententhemen zu begegnen.»* (Z. 215–223).

Auch der Leiter des Zweckverbands (Fall 2) spricht den Fachkräftemangel und die Löhne an: *«Ein Teil, der sicher schwieriger geworden ist in den letzten Jahren, ist die Rekrutierung von gutem, fachlich gutem Personal. Vor allem in der Sachbearbeitung stellen wir fest, dass es schwieriger wird, fachlich gutes Personal anzustellen, da zum Beispiel Versicherungen einfach auch viel höhere Löhne bezahlen»* (Z. 225–228). Interessant ist, dass es in diesem Fall nicht um die Berufsbeistandspersonen, sondern um die Kaufleute geht, die ebenfalls schwierig zu rekrutieren sind.

In der BBES der Grossstadt (Fall 4) werden ebenfalls die steigende Komplexität, aber auch die allgemeine digitale Entwicklung als Herausforderungen genannt: *«Also ich leite diesen*

Fachstab jetzt sechs Jahre und in diesen sechs Jahren ist mir aufgefallen, dass die Komplexität in den Fällen zunimmt. Klar, bei uns landen die eher anspruchsvollen Fälle, rechtlich, teilweise sozialarbeiterisch, also oft auch sozialarbeiterisch, und diese Komplexität hat zugenommen.» (vgl. Interview Nr. 4, Z. 589–593) und weiter *«Und dann auch die ganzen digitalen Entwicklungen, also ich denke hier ganz konkret an KI als Beratungsunterstützung, (...). Man muss flexibel und agil bleiben im Denken, oder was gestern funktioniert hat, funktioniert vielleicht morgen nicht mehr, oder?»* (vgl. Interview Nr. 4, Z. 602–606).

Eine Leitungsperson in der BBKS der Grossstadt (Fall 5) weist auf die Gesundheit der Beistandspersonen hin: *«Es geht zum einen um die Gesundheit der Mitarbeitenden, aber auch um die der Kinder, und ich glaube manchmal, wenn man nicht nur die Feuerwehr wäre, sondern eben mehr, vielleicht auch präventiv handeln könnte, weil man eben mehr Zeit hat, dass man manche Eskalationen vielleicht auch verhindern könnte, weil man vorher mehr Zeit hätte, um sich wirklich um alle Fälle zu kümmern und nicht nur um die, wo gerade brennen.*

Ja, ich glaube das ist so ein Dauerthema.» (vgl. Interview Nr. 5, Z. 805–811).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Resultate der Umfrage zur Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen, welche die Firma Ecoplan im Auftrag des SVBB im Jahr 2021 veröffentlicht hat. Zudem ist bemerkenswert, dass die KOKES-E OBB u.a. zum Ziel haben, genau solchen Herausforderungen mit sinnvollen Lösungen zu begegnen. Mehr dazu im 6. Kapitel.

5.3.2 Lösungsansätze

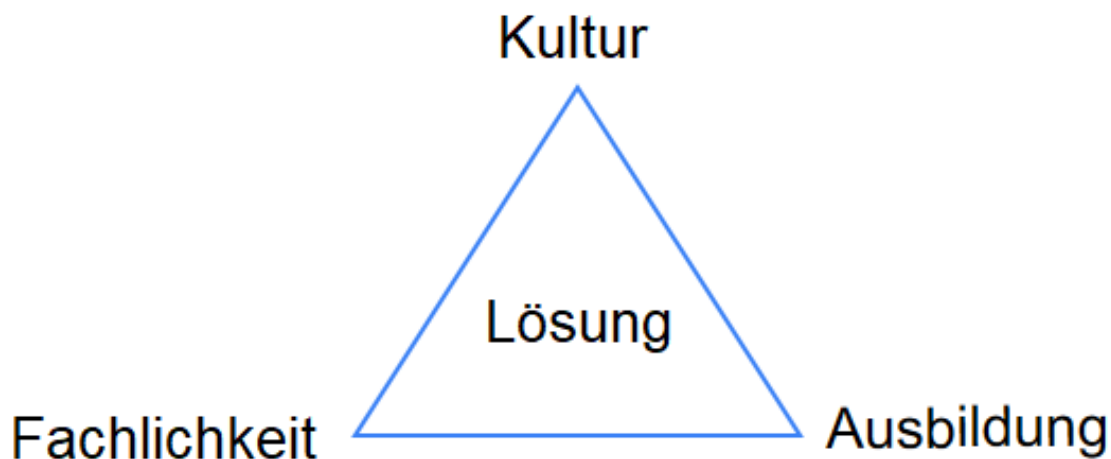
Auf die – ebenfalls erzählgenerierende – Interviewfrage zu möglichen Lösungsansätzen bezüglich der genannten Herausforderungen wurden von den Expertinnen und Experten, aus Sicht des Forschers, erstaunlich wenige Punkte genannt. Dennoch konnten folgende Subkategorien induktiv aus dem Material gebildet werden:

- Organisationskultur
- Hohe Fachlichkeit
- Ausbildungsinvestition

In den Interviews wurde z.T. indirekt oder auch direkt auf die Wichtigkeit der Organisationskultur und die nötige hohe Fachlichkeit der Beistandspersonen hingewiesen: *«Es ist schwer möglich, wie ich vorhin erwähnt habe, alles über Strukturen und Prozesse zu regeln.*

Sämtliche Mitarbeitenden sind Individuen mit ihren eigenen Stärken und Schwächen. Hier kann meines Erachtens nur über vermehrte Diskussionen zum Thema Haltungen in verschiedenen Themenbereichen ein Weg gefunden werden. (Interview Nr. 1, Z. 378–382).

Abb. 31: Lösungsansätze der Expertinnen und Experten



Aus-, Fort- und Weiterbildung sind sowohl für den Zweckverband, die Sitzgemeinde wie auch für die BBES/BBKS der Grossstadt sehr wichtig, ebenso die hohe Fachlichkeit. So gibt z.B. der Zweckverband an, dass er aktuell keine branchenfremde Person angestellt hat und bei allen Berufsbeistandspersonen mindestens eine sozialarbeiterische Grundausbildung fordert (vgl. Interview Nr. 3, Z. 106–108). Auch die beiden Organisationen der Grossstadt verlangen schon bei der Anstellung einer Beistandspersonen mindestens «einen Abschluss auf tertiärer Stufe in Sozialer Arbeit» (vgl. z.B. Interview Nr. 4, Z. 383). Der Leiter der Sitzgemeinde ist überzeugt, dass man der Herausforderung Fachkräftemangel begegnen muss, «indem wir Personal von den Universitäten oder den Fachhochschulen bereits in den Ausbildungen versuchen, in unsere Dienste zu bekommen, damit sie sehen, dass dies ein interessanter Job ist ...» (vgl. Interview Nr. 1, Z. 387–389). Erwähnt werden auch «Gotte- und Götti-Systeme», bei denen erfahrene Mitarbeitende den neuen Mitarbeitenden bei der Einarbeitung mit Rat und Tat zur Seite stehen (vgl. Interview Nr. 4, Z. 340–342). Die Expertinnen der BBKS erwähnen ein breites internes Kurs- und Schulungsangebot für neue, aber auch für erfahrene Mitarbeitende (Interview Nr. 5, Z. 162–167; Z. 734–736).

Interessant ist, dass mit der Fachlichkeit und Ausbildung indirekt auch das Thema Qualität angesprochen wird und auch Zusammenarbeit und Kultur eine wichtige Rolle spielen (vgl. dazu auch Kapitel 2.5, 2.6, 2.7 und 6).

Mit den Ausführungen im Unterkapitel 5.3 wurde die zweite Analysedimension (vgl. auch 4.2.2 und Abb. 19, Concept-Map) bearbeitet und die Teilfrage 3 beantwortet. Das nächste Unterkapitel befasst sich wieder mit den KOKES-E OBB. Es geht um die nötigen Anpassungen, damit die Ziele erreicht werden können.

5.4 Nötige Anpassungen zur Zielerreichung der KOKES-E OBB

Die Frage zu möglichen nötigen Anpassungen wurde in den Interviews ebenfalls offen gestellt. Dazu konnte nur noch eine Subkategorie gebildet werden, die jedoch nur in zwei von fünf Fällen vorkommt. Es sind die **vorgelagerten Dienstleistungen**. Passend zu den vier Bildern im Überblick unter 5.1.1 gaben die zwei mittelgrossen BBES, der ZV und die Sitzgemeinde an, dass diesbezüglich noch einiges zu tun ist, um die Ziele der Empfehlungen zu erreichen. Beim ZV wurde namentlich das Problem einer fehlenden Jugendberatung beschrieben (Interview Nr. 3, Z. 70–75), die vermutlich einen direkten Einfluss auf den markanten Anstieg bei den jungen Erwachsenen hat, die verbeiständet werden (vgl. Interview Nr. 3, Z. 228–247). Der Experte der Sitzgemeinde berichtet, dass einige Gemeinden gar nichts oder nur rudimentär vorgelagerte Dienstleistungen anbieten und sich dies tatsächlich in der Anzahl neuer Beistandschaften niederschlägt (vgl. Interview Nr. 1, Z. 223–226). Gleichzeitig sei auch spürbar, dass Gemeinden mit ausgeprägten vorgelagerten Dienstleistungen zur Verhinderung von Massnahmen beitragen (vgl. Interview Nr. 1, Z. 226–227). Weiter gaben die drei BB-Organisationstypen Sitzgemeinde, ZV und kleine Gemeinde auch exakt die noch fehlenden Punkte an, die nötig sind, um in ihren jeweiligen Situationen die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen. So ist der ZV-Geschäftsführer selbstkritisch bezüglich des fehlenden Rechtsdiensts (vgl. Interview Nr. 3, Z. 213–220), der BBES-Leiter der Sitzgemeinde spricht die trotz budgetierter Erhöhung per 1.1.2025 noch fehlenden Ressourcen im Stellenplan an. Grund dafür ist, dass die Sitzgemeinde erst einen Betreuungsschlüssel von 65 Mandate auf 100 Stellenprozente Beistandsperson statt 60 Mandate auf 100 Stellenprozente vorsieht (vgl. Interview Nr. 1, Z. 62–80). Zu erwähnen ist bei der Sitzgemeinde auch das schon mehrfach genannte, in der Schublade liegende Konzept betreffend Zusammenarbeit mit den Sozialhilfestellen bei den verschiedenen Gemeinden (vgl. Interview Nr. 1, Z. 266–270). Der Leiter des Sozialdienstes der kleinen Gemeinde meint (vgl. Interview Nr. 2): «... *Jetzt wäre der*

umgekehrte Prozess nötig ...» (Z. 36) und beschreibt, wie die Gemeinde vor einigen Jahren bezüglich Vormundschaftsamt aus dem Zweckverband ausgetreten ist (vgl. 5.1.4) und nun ein Wiedereintritt nötig wäre. Die BBES/BBKS der Grossstadt – welche die Ziele der Empfehlungen je nach Betrachtungsweise schon erreicht haben – sind beide der Meinung, dass man sich immer weiterentwickeln könne und eine der KS-Expertinnen meint (Interview Nr. 5): «... wenn man ein Wunschkonzert hätte, dann würde ich mir noch mehr (Angebote) in der Heimlandschaft wünschen, wo auch wir immer wieder an Grenzen stossen.» (Z. 498–499), während eine der ES-Expertinnen betont (Interview Nr. 4): «Ich glaube, wir sind nie am Punkt, um zu sagen, wir müssen uns nicht entwickeln, weil die Welt entwickelt sich, unsere Klientinnen und Klienten entwickeln sich, ...» (Z. 552–554).

Das Unterkapitel 5.4 bearbeitete die dritte Analysedimension und beantwortete die Teilfrage 4.

5.5 Beiträge der Politik und der politischen sowie operativen Führung

Ursprünglich ging der Forscher davon aus, dass er an dieser Stelle berichten wird, was die operative und die politische Führung (Exekutive) an Beiträgen zur Zielerreichung der KOKES-E OBB leisten können. Doch bereits während des Erhebungsprozesses hat sich gezeigt, dass es zusätzliche Ergebnisse geben wird, die auch Erwartungen an die Legislative u.a. in der Rolle als Gesetzgeberin und als Budget- sowie Rechnungsgenehmigende Instanz zum Ausdruck bringen. Somit wurde diese zusätzliche Subkategorie bereits beim Erstellen der Concept-Map (vgl. 4.2.2) aufgenommen. Die Codewolke (Abb. 32) zeigt die Grössenverhältnisse betreffend Anzahl vergebener Codes/Subkategorien pro Führungs-/Politikthema. Demnach wurden am meisten Appelle und Wünsche an die Exekutiv-Politik (deren zwölf) und gleich viele Appelle und Wünsche an die Legislative / die Gesetzgeberin und an die operative Führung gerichtet (je acht).

Abb. 32: Codewolke zu Grössenordnungen



Zu den Wünschen und Appellen der BBES/BBKS aus den Interviews an die operative Führung (vgl. Abb. 33) sowie die Legislativ- und Exekutiv-Politik (vgl. Abb. 34) wurden Summary-Tabellen von Subkategorien erstellt. Diese werden hier aufgeführt:

Abb. 33: Summary-Tabelle operative Führung

operative Führung
Berufsbeistandspersonen wollen von ihren Leitungspersonen und der Direktion ernst genommen werden.
Es ist wichtig, dass die Leitungsebene das Team stärkt und ein Arbeitsfeldumfeld schafft, in dem ein gutes Klima möglich ist. So ist eine gewisse Stabilität möglich.
Ich erwarte Rückendeckung und Unterstützung, wenn es darum geht, die KOKES-Empfehlungen umzusetzen.
Intervision und/oder Supervision sollten in emotional schwierigen Situationen ermöglicht werden.

Abb. 34: Summary-Tabelle Politik

Legislative und Gesetzgeber/in	Exekutive-Politik
Wir haben immer wieder Berufsbeistandspersonen, die kurz vor dem Burnout sind. Dann gibt es Krankschreibungen, weil die psychische Belastung einfach zu hoch ist. Und genau das wird von der Politik einfach nicht gesehen.	Berufsbeistandspersonen wünschen sich in ihren Aufgaben von der Exekutive wahr- und ernstgenommen zu werden. Immer wieder erleben Beistandspersonen, dass wenn sie alltägliches aus dem Beruf berichten, Menschen sehr berührt, traurig oder gar erschreckt sind. Auch Exekutiv-Politikerinnen und -politiker. Berufsbeistände erleben tagtäglich enorm herausfordernde und zum Teil hoch emotionale Themen. Berufsbeistände wollen nicht einfach grundlos mehr Ressourcen. Sie üben ihren Beruf gerne aus und möchten Gesund bleiben. Wenn man so viel mit menschlichen Abgründen zu tun hat wie Berufsbeistände geht das nicht spurlos vorbei.
Unser Aufruf an die Politik ist, keine finanziellen Ressourcen zu scheuen, um diese KOKES-Empfehlungen umzusetzen. Die KOKES-Empfehlungen sind sinnvoll, sie sind eine Investition in die Zukunft, in die Lebensqualität, in unseren Städten und Gemeinden, wo immer.	Es ist eine enorm verantwortungsvolle Aufgabe, die Beistandspersonen inne haben. Sie leisten eine direkte Arbeit für den sozialen Frieden in unseren Gemeinden und Städten und unserem Kanton.
Dieses Mal sind wir nach mehreren Versuchen betreffend Personalkosten durchgekommen. Ehrlich gesagt, unsere Anliegen werden von der Politik zu teuer eingeschätzt. Unsere Arbeit ist zu wenig sichtbar und, solange niemand auf der Strasse liegt, kaum von Interesse.	Unsere Klientel hat in der Gesellschaft und in der Politik keine Lobby. Berufsbeistandspersonen leisten "Arbeit in der Dunkelheit". Erst wenn man Menschen auf der Strasse sieht, fällt auf, dass die Arbeit nicht getan wurde, dann ist es aber schon zu spät.
	Die Exekutive muss ein echtes Interesse an der wichtigen Arbeit der Berufsbeistandspersonen zeigen.

Im Unterkapitel 5.5 wurde zusammengefasst aufgezeigt, was in den Interviews betreffend Möglichkeiten für Leitungspersonen aus der politischen Exekutive und der operativen Führung formuliert wurde. Zudem wurden auch Erwartungen und Wünsche an die politische Ebene der Legislative formuliert. Damit wurde die vierte Analysedimension bearbeitet und die Teilfrage 5 beantwortet, soweit dies auf Grundlage des Interviewmaterials möglich war. Unter 5.6 folgt eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse.

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie schon mehrfach erwähnt, wurde die *Teilfrage 1* bereits im zweiten Theoriekapitel, (KOKES-E OBB) beantwortet. Kurz gesagt, sind die Empfehlungen aus der Not entstanden, mangels entsprechender Rechtssetzung auf Bundes- und Kantonebene. Sie bestehen hauptsächlich aus den zehn Elementen: *Organisation, vorgelagerte Dienstleistungen, Mindestgrösse, Qualitäts- und Wissensmanagement, fachliches Profil, Einzugsgebiet, spezialisierte Organisation, Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen, Ressourcen und Qualitätszirkel*.

Die *Teilfrage 2* wurde in den beiden obenstehenden Unterkapiteln 5.1 und 5.2 beantwortet. Der Umsetzungsgrad wurde anhand von fünf Fällen und vier unterschiedlichen Organisationstypen von BBES analysiert bzw. evaluiert. Bei der Fallauswahl wurde bewusst auf eine möglichst grosse Diversität geachtet (alle Organisationstypen und Grössen innerhalb des Kantons Zürich sind aufgrund der Stichprobe abgedeckt). Die Ergebnisse der Auswertung wurden anhand von fünf Fallbeschreibungen, dazugehörigen Grafiken und entlang der zehn Empfehlungen / Standards der KOKES-E OBB präsentiert. Dank der gewählten qualitativen Methode ist eine Generalisierung im Sinne von Intersubjektivität gewährleistet.

Teilfrage 3 wurde im Unterkapitel 5.3 beantwortet. Die zwölf genannten Herausforderungen wurden bildlich dargestellt und die Top 4 der Herausforderungen kurz beschrieben. Auch die dazugehörigen Lösungsansätze konnten aus dem Material durch die qualitative Inhaltsanalyse ermittelt werden. Es sind dies die Schaffung von tragfähigen Unternehmens- bzw. Organisationskulturen, das Ermöglichen von hoher Fachlichkeit und das Investieren in die Ausbildung, also die Investition in Mitarbeitende, die später Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände mit hoher Fachkompetenz werden und Organisationskulturen mitprägen, die Mitarbeiterbindung überhaupt erst ermöglichen.

Im Unterkapitel 5.4 wurde die *Teilfrage 4* beantwortet. In einem der fünf Fälle braucht es, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen, keine Anpassungen mehr (Fall 5, BBKS der Grossstadt), wobei auch die betroffene Organisation sich immer weiter entwickeln will. Eine der Organisationen braucht noch eine Anpassung, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen, es fehlt hier einzig noch die Anforderung der spezialisierten Organisation (keine Polyvalenz), es handelt sich um die BBES der Grossstadt. Zwei der Organisationen, der ZV (Fall 2) und die Sitzgemeinde (Fall 1) haben viele Vorgaben der KOKES-E OBB bereits erfüllt, aber einige noch in ungenügender Masse bzw. der ZV eine noch gar nicht. Die beiden mittelgrossen Organisationen (ZV und Sitzgemeinde) sind aber beide auf gutem Weg, und es ist davon auszugehen, dass sie die vorgegebenen Ziele in den nächsten Jahren erreichen werden. Eine der Organisationen, die kleine Gemeinde, erfüllt zwei Vorgaben teilweise und acht Vorgaben gemäss KOKES-E nicht. Bei ihr wird der Weg der Zukunft der Weg zurück in den ZV sein, aus dem die kleine Gemeinde vor einigen Jahren ausgetreten ist, oder sie muss einen Anschluss an eine andere regionale BBES-Organisation prüfen und vollziehen. Im Gesamtfazit dieser Arbeit (Kapitel 7) gibt der Autor der vorliegenden MT in aller Kürze nochmals eine Übersicht über die Ergebnisse und kombiniert diese mit konkreten Empfehlungen auch für die einzelnen untersuchten BB-Organisationen. Dank der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse lassen sich die Ergebnisse generalisieren.

Die *fünfte Teilfrage* wurde im Unterkapitel 5.5 beantwortet, soweit dies aus dem Material der Interviews möglich war. Bereits während der Erhebungsphase (Experteninterviews) wurde klar, dass von den Befragten auch Inputs an die politische Legislative formuliert wurden. Die Beantwortung wurde also erweitert und auch bei den Subkategorien wurde für die Legislative ein entsprechender Sub-Code gebildet. Aus den Interviews konnten eher Appelle und Wünsche an Legislative, Exekutive und operative Führung ermittelt werden als konkret erwartete Beiträge der für die operative Leitung Zuständigen und Exekutivmitglieder. Die sehr umfangreich gehaltenen Appelle und Wünsche wurden in sogenannten Summary-Tabellen zusammengefasst und in dieser Form als Ergebnisse dargestellt. Im nächsten Kapitel werden diese Ergebnisse interpretiert, diskutiert und Schlussfolgerungen daraus gezogen.

6 Diskussion der Ergebnisse

Die im vorherigen Kapitel präsentierten Ergebnisse und beantworteten Fragestellungen zu den Teilfragen 2–5 werden in diesem Kapitel interpretiert und diskutiert (6.2, 6.3, 6.4, 6.5). Zudem wird nochmals auf die erste Teilfrage eingegangen (6.1), die bereits im zweiten Theoriekapitel (KOKES-E OBB) beantwortet wurde. Wie im Methodenkapitel 4.3 (Theoriegeleitete Vorgehensweise) beschrieben, werden ebenso in diesem Kapitel die Ergebnisse aus der empirischen Forschung auf relevante theoretische Konzepte bezogen (6.1–6.5), um so eine theoriegeleitete Kontextualisierung zu gewährleisten. Schliesslich wird auch die Hauptfragestellung nochmals diskutiert und beantwortet, bevor dann im Kapitel 7 ein Gesamtfazit zur praktischen Anwendbarkeit der KOKES-E OBB und zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen in den BB-Organisationen gezogen wird. Auf Grundlage dieser Arbeit und des Gesamtfazits werden im Anschluss – ebenfalls im folgenden Kapitel 7 – Empfehlungen an die BB-Organisationen, deren Trägerschaften, die politischen Instanzen von Legislative und Exekutive, die für die operative Führung Zuständigen sowie an Fachkonferenzen und Verbände auf nationaler und kantonaler Ebene formuliert.

6.1 Diskussion zur Entstehung und den Elementen der KOKES-E OBB

Die erste Teilfrage wurde bereits im zweiten Theoriekapitel (KOKES-E OBB) beantwortet. Es wurde beschrieben, dass die KOKES – wie notabene auch andere nationale, interkantonale oder gar kantonale Fachkonferenzen und Verbände – ein Stück weit «notgedrungen», dort wo für die Praxis unausweichlich, Empfehlungen entwickelten, wo es der Bund oder die Kantone als Gesetzgeber unterlassen hatten, wichtige Regelungen zu verabschieden. Aufgrund von nicht

vorhandenen Regelungen auf Gesetzes- oder Verordnungsstufe wurde es nötig, die KOKES-E OBB zu formulieren (vgl. 3.2.1). Interessant ist, dass der nationale Gesetzgeber etliche Vorgaben betreffend Beistandschaften und sogar betreffend das Amt der Beiständin / des Beistands erlassen hat (vgl. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4) und dennoch keinen Regelungsbedarf für die professionellen Berufsbeistandschafts-Organisationen erkennt (vgl. 3.2.1), und zwar mit der Begründung, nicht in die Hoheit der Kantone eingreifen zu wollen, obwohl er die Möglichkeit dazu hätte. Das Resultat ist bekanntlich eine teilweise zu hinterfragende föderale Vielfalt. Grundsätzlich ist aus Sicht des Autors der MT der föderale Staat sehr wichtig, weil er den Menschen viel Selbstbestimmungs- sprich Freiheitsrechte zugesteht. Dies auch in sehr kleinräumigen Strukturen. Allerdings ist zu bedenken, dass wir es beim KESR mit Menschen in schwachen Zuständen zu tun haben. Mit Menschen, die, so weit wie möglich, genauso ihre Freiheits- und Selbstbestimmungsrechte nutzen wollen wie Menschen, die nicht unter einer Beistandschaft stehen. Es ist also ein erheblicher Widerspruch, eine Organisation nicht zugunsten der gesetzlich geforderten Qualität (gemeint sind damit Vorgaben, wie Beistandschaften, sprich Massnahmen, geführt werden müssen [vgl. 2.2, 2.3, 2.4]), mit sinnvollen nationalen Regelungen zu unterstützen. Aufgrund dieses – ein Stück weit hausgemachten – Problems, wurden die KOKES-E OBB geschaffen (vgl. 3.2.1).

Im selben Theoriekapitel wurde auch der zweite Teil der Teilfrage 1 beantwortet. Es wurde detailliert beschrieben, aus welchen Elementen die KOKES-E OBB bestehen (vgl. 3.2.1, 3.2.2). Die detaillierten Ausführungen im zweiten Theoriekapitel sind ein Stück weit erforderlich für das Verständnis der weiteren Teilfragen und der Hauptfragestellung (vgl. 1.5) dieser MT. Der Hinweis auf andere Empfehlungen und Richtlinien von Fachkonferenzen und Verbänden (vgl. 3.2.3) war wichtig, um darauf hinzuweisen, dass solche Empfehlungen in Vergangenheit und Gegenwart in die Rechtsprechung und Rechtsetzung Eingang gefunden haben und immer noch finden (vgl. z.B. 3.2.3.1). Von diesem Gesichtspunkt her ist es gut möglich, dass auch die KOKES-E OBB wie z.B. die SKOS-RL (schon seit Jahrzehnten) Schritt für Schritt einen Teil der nötigen Regelungskraft entwickeln, die ein nationales Gesetz oder zumindest eine Verordnung hätte.

Zwischenfazit 1

Teilfrage 1 ist beantwortet. Sowohl die Entstehung der Empfehlungen aus der Not aufgrund mangelnder gesetzlicher Regelung als auch die Elemente wurden detailliert beschrieben.

6.2 Diskussion zum Umsetzungsgrad der KOKES-Empfehlungen

Die Teilfrage 2 wurde im Rahmen des Ergebniskapitels unter 5.1 und 5.2 beantwortet. Zuerst anhand eines Überblicks über vier BB-Organisationstypen und fünf Fallbeschreibungen. Dabei wurden vier BB im ES und eine BB im KS genauer unter die Lupe genommen. Da, wie im Methodenkapitel unter 4.1 beschrieben, keine Mixed Method möglich war, erfolgte die Forschung mit der qualitativen Inhaltsanalyse. Die qualitative Methode wurde bezüglich Erhebung und Auswertung im Kapitel 4.2 detailliert beschrieben, bevor im Kapitel 4.3 die konsequent angewendete, theoriegeleitete Vorgehensweise erläutert wurde. Unter 4.4 wurden die Sampling-Strategie bzw. Stichprobe beschrieben und es wurde darauf hingewiesen, warum welche Personen als Expertinnen und Experten in Frage kommen und welche nicht. Unterkapitel 4.5 befasste sich im Anschluss mit Forschungsethik und der Reflexion der eigenen Rolle des Forschers. Die akribisch beschriebenen Schritte der qualitativen Methode, kombiniert mit den ethischen Aspekten und der wichtigen Funktion der Selbstreflexion des Forschers, waren nötig, um eine begründete Generalisierung zu ermöglichen. Innerhalb der fünf Fälle von BBES/BBKS liessen sich Phänomene und Muster erkennen (5.1), etwa eine gewisse Distanz zu den KOKES-E OBB des Interviewpartners der kleinen Gemeinde (5.1.4 und Interview Nr. 2). Sehr viel Möglichkeiten bei den BBES/BBKS in der Grossstadt (vgl. 5.1.5; 5.1.6; Interview Nr. 4; Interview Nr. 5) und einiges an Entwicklungspotenzial bei den BBES der Sitzgemeinde und des Zweckverbands wurden ebenfalls als Phänomene (vgl. 5.1.2; 5.1.3; Interview Nr. 1; Interview Nr. 3) erkannt.

Wichtig ist an dieser Stelle auch, noch einmal auf die Theorie hinzuweisen. So wurden im ersten Theoriekapitel (2) wichtige Grundlagen zum KS und ES (2.1) inklusive der Subsidiarität des KESR (2.2) beschrieben. Denn genau diese Subsidiarität des neuen Rechts (seit 1.1.2013), in Verbindung mit der UN-Kinderrechtskonvention und der UN-Behindertenrechtskonvention (vgl. 3.2.2), fordert die Berufsbeistandspersonen in ihren Aufgaben (vgl. 2.3) enorm. Es geht (wie unter 6.1 erwähnt) darum, die Selbstbestimmung und Freiheit der Menschen so weit wie möglich zu erhalten oder wieder zu erlangen. Um aufzuzeigen, was die Berufsbeistandspersonen und ihre Mitarbeitenden können müssen, wurde ein Unterkapitel zu den Anforderungen (2.4) eingebaut. Im Zusammenhang mit den KOKES-E OBB (vgl. 3.2.2), die sich in weiten Teilen auch mit Qualität (z.B. 3.2.2.4) und bis zu einem gewissen Grad mit Management (vgl. 3.2.2 alle Standards und Empfehlungsdimensionen) befassen, wurde das Theorieunterkapitel zu Steuerung, Management und Qualität eingebaut (2.5). Was in den KOKES-E OBB zu grossen Teilen fehlt, ist die vertieftere Auseinandersetzung mit Organisationskulturen (vgl. 2.6) bzw. der Ausgewogenheit zwischen den Elementen Strategie, Struktur und Kultur (vgl. 2.7).

Als langjährige Führungsperson von Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen weiss der Autor dieser MT, dass gerade der Kulturaspekt in Organisationen immer wichtiger wird. Besonders bei Organisationen wie BBES/BBKS, für die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung sehr herausfordernd sind, muss aus Sicht des Autors dieser MT die Organisationskulturentwicklung (vgl. 2.6) eine wesentliche Rolle spielen. Dies ist auch als Kritik an den KOKES-E OBB zu verstehen. Zwar decken die KOKES-E OBB enorm viele Aspekte in ordentlicher Tiefe ab und greifen dazu auch noch einige Aspekte wie Intervision und Supervision auf. Trotzdem sollte der Organisationskulturaspekt mehr beachtet werden, deshalb sind im ersten Theoriekapitel auch die Themen Organisationskulturen (2.6) und das Magische Dreieck der Organisationsführung (2.7) zu finden.

Zum besseren Verständnis, welche eine breite Palette an Trägerschaftsformen v.a. für BBES es gibt, wurde das Unterkapitel 2.8 zu Trägerschaftsformen, aber auch eine Auflistung der aktuellen Trägerschaften im Kanton Zürich verfasst, inklusive Karten (vgl. 2.8). Es soll der Leserschaft einen Eindruck über die verschiedenen Rechtsformen der Trägerschaften im öffentlichen Recht geben. Die Perimeter-Diskussion wurde wieder neu lanciert. Einerseits durch die KOKES-E OBB (3.2.1; 3.2.2) selbst, mit den Mindestgrössen (vgl. 3.2.2.3) und den meisten weiteren Anforderungen an Berufsbeistandschafts-Organisationen (vgl. 3.2.2). Auch das Projekt Revision EG KESR (2.10) im Kanton Zürich thematisiert die Perimeter. Ebenso das Projekt «Gemeinden 2030» (2.9), das sich für leistungsstarke Gebietsstrukturen einsetzt. Einen Eindruck, wie verschieden die Gebietsstrukturen zwischen den KESB, den BBES und den BBKS auf dem Land noch heute sind, geben auch die Karten (vgl. 2.8). Unter 2.9 findet sich ausserdem noch eine Karte der Idee von neuen Regionen statt Bezirken im Kanton Zürich. Diese Regionen wären auch eine Option für analoge KESB-BBES-BBKS-Perimeter. Wichtig ist zudem der Theoriebezug zu den Schlussfolgerungen aus dem Schlussbericht der Evaluation des EG KESR und der Bezug zum Revisionsentwurf desselben (vgl. 2.10). Abgeschlossen wird das wichtige erste Theoriekapitel mit einem Unterkapitel über Sozial- und Finanzpolitik (2.11), da sich diese Politikfelder wechselseitig immer wieder beeinflussen und für die Weiterentwicklung nicht zuletzt der Berufsbeistandschafts-Organisationen – z.B. auch bei der Bereitstellung von Mitteln zur Umsetzung der KOKES-E OBB – zentral sind (vgl. dazu auch die Appelle und Wünsche an die Politik in Kapitel 5.5).

Zwischenfazit 2

Teilfrage 2 ist beantwortet. Der aktuelle Umsetzungsgrad (Stand) im Kanton Zürich ist anhand von fünf Fällen (fünf BB-Organisationen) in Form von vier Organisationstypen erhoben und methodisch generalisiert worden. Die Theorien betreffend KS, ES, Subsidiarität, Aufgaben der Berufsbeistandschaften, Anforderungen an Berufsbeistandspersonen, Steuerung, Management, Qualität, Organisationskulturen, Organisationsführung im Zentrum des Magischen Dreiecks sind wichtig, um die komplexe Situation der Berufsbeistandschaften zu verstehen.

6.3 Diskussion über Herausforderungen und Lösungen*Herausforderungen*

Die Ergebnisse zeigen, dass es in den untersuchten BB etliche Herausforderungen (vgl. 5.3.1) – ausserhalb des Themas KOKES-E OBB – gibt. Die Herausforderung *«Arbeit von BB-Personen wird unterschätzt»* ist schon von den gebildeten Subkategorien her, die auf 17 Segmente in vier von fünf Fällen vergeben wurden, eine bemerkenswerte Auffälligkeit. Das Thema passt auch zur repräsentativen Umfrage zur Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen, welche die Firma Ecoplan im Auftrag des SVBB im Jahr 2021 bei 1323 Berufsbeistandspersonen durchgeführt hat (vgl. SVBB, 2021, ganzer Bericht und S. 3). Die befragten Personen stammen aus allen Regionen der Schweiz, bilden 26 Kantone ab und arbeiten sowohl in spezialisierten Berufsbeistandschaften als auch in polyvalenten Sozialdiensten (vgl. SVBB, 2021, S. 3). 40 Prozent der befragten Personen gaben damals an, dass sie unter Schlafstörungen leiden, und über die Hälfte gaben an, dass sie unter übermässiger Müdigkeit und Erschöpfung leiden. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die oben genannte Herausforderung plus der Fachkräftemangel und die steigende Komplexität auch bei den fünf untersuchten Fällen in dieser Arbeit genannt werden. Nur schon die im Rahmen der fünf Interviews genannten zwölf Herausforderungen (vgl. 5.3.1) zeigen, wie sensibel das Berufsfeld der Berufsbeistandspersonen ist. Liest man dann noch die Ecoplan-Umfrage, wird es schon alarmierend, und die Umsetzung der KOKES-E OBB erweist sich vor diesem Hintergrund nicht nur als wichtig, sondern auch als dringend. Von dem her kann man mit Fug und Recht behaupten, dass die KOKES-E OBB u.a. zum Ziel haben, solchen Herausforderungen zu begegnen bzw. präventiv schon etwas dagegen zu tun.

Zwischenfazit 3.1

Teilfrage 3 ist zur Hälfte beantwortet. Die Umsetzung der KOKES-E OBB ist dringend und wichtig, und zwar für die angestellten Berufsbeistandspersonen, die betroffene Klientel, die Trägerschaften der BBES/BBKS und die KESB gleichermaßen. Denn ohne oder mit viel zu wenig Berufsbeistandspersonen funktionieren Kindes- und Erwachsenenschutz weder in der Schweiz noch im Kanton Zürich – oder aber nur mit erheblichen Qualitätsmängeln.

Lösungen

Es wurden nur drei, jedoch sehr zentrale Subkategorien aus dem Material gebildet (vgl. 5.3.1). So kamen die Themen Organisationskultur (vgl. 5.3.1 und bezüglich Theorie: 2.6), hohe Fachlichkeit (vgl. 5.3.1 und bezüglich Theorie: 2.1; 2.2; 2.3; 2.4) und Ausbildungsinvestition ans Licht. Sie wurden in einem Dreieck dargestellt. Die Themen passen sehr gut zu den formulierten Theorien im ersten Theoriekapitel (z.B. Fachlichkeit KS, ES; Aufgaben und Anforderungen BB-Personen; Organisationskultur, um Mitarbeitende zu gewinnen und nicht zu verlieren; Ausbildungsinvestition, um neue Mitarbeitende zu finden) und auch zu den Zielen der KOKES-E OBB (vgl. 3.2.2).

Zwischenfazit 3.2

Teilfrage 3 ist beantwortet. Die drei Lösungsansätze (Organisationskultur, hohe Fachlichkeit, Ausbildungsinvestition) aus den Fällen decken sich weitgehend mit der Theorie im ersten und im zweiten Theoriekapitel bzw. mit den KOKES-E OBB. Die Lösungsansätze gehören vermutlich zu den matchentscheidenden Erfolgsfaktoren für die Zukunft der BB.

6.4 Diskussion über nötige Anpassungen

Bei den nötigen Anpassungen deckten sich die Selbsteinschätzungen aller interviewten Personen mit den Untersuchungsergebnissen (vgl. 5.4). So erwähnten die vier interviewten Personen aus den zwei Organisationen in der Grossstadt, dass bei ihnen alles vorhanden sei, ständige Weiterentwicklung aber trotzdem von Belang sei. Auch bedankten sie sich beim Forscher für die kritischen Fragen und bemerkten, dass es hilfreich sei, den eigenen Betrieb wieder einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten (vgl. 5.4).

Die mittelgrossen BBES (Zweckverband und Sitzgemeinde) nannten beide exakt die Punkte, die sie noch verbessern müssen, um den Sollzustand der KOKES-E OBB zu erreichen. Und der Vertreter der kleinen Gemeinde teilte mit, dass es nun den «umgekehrten Weg» zurück in den ZV brauche (vgl. 5.4).

Zwischenfazit 4

Teilfrage 4 ist beantwortet. Alle interviewten Personen haben eine mit den Untersuchungsergebnissen übereinstimmende Selbsteinschätzung, was die nötigen Schritte im Hinblick auf die Zielerreichung der KOKES-E OBB bezüglich ihrer eigenen Organisationen betrifft.

6.5 Diskussion über Beiträge aus Politik und Führung

Die Interviewten äusserten bei diesen Fragen mehrheitlich Wünsche und eigene Statements an die Politik und die Führung (vgl. 5.5). Wobei sich betreffend Politik bereits bei der Erhebung das Feld auch zu den gesetzgebenden Instanzen hin öffnete. Konkret formulierten die Interviewten denn auch Wünsche und Appelle an die Legislative, aber auch an die operative Führung. Da in den Interviews viel Material zusammenkam, entschied sich der Forscher für die Variante von Subkategorie-Zusammenfassungen, in MAXDA sogenannte Summary-Tabellen. Diese Tabellen, in denen die wesentlichen Aussagen aus den codierten Segmenten zusammengefasst sind, wurden direkt in den Bericht eingebaut (vgl. 5.5). Fasst man die Tabellen ihrerseits wieder zusammen, kommt man zu folgendem Schluss:

Zwischenfazit 5

Teilfrage 5 ist beantwortet. Sowohl die Legislativ- als auch die Exekutivpolitik haben die Berufsbeistandspersonen ernst zu nehmen und echtes Interesse an ihnen zu zeigen. Die Politik sollte keine finanziellen Ressourcen scheuen, um die KOKES-E OBB umzusetzen. Die Empfehlungen sind sinnvoll, sie sind eine Investition in die Zukunft, in die Lebensqualität, in unseren Städten und Gemeinden. Von der operativen Führung erwarten die Berufsbeistandspersonen Rückendeckung und Stärkung sowie ein Arbeitsumfeld, in dem ein gutes Klima möglich ist, das Stabilität vermittelt.

Im Kapitel 6 wurden die Forschungsergebnisse diskutiert, interpretiert und mit den relevanten theoretischen Konzepten aus den beiden Theorieteilern der Arbeit konfrontiert. Dadurch wurde der Kreis des theoriegeleiteten Vorgehens geschlossen. Nun wird im Unterkapitel 6.6 zuerst die Hauptfragestellung nochmals betrachtet, interpretiert und diskutiert. Anschliessend werden im Kapitel 7 zusätzliche Schlussfolgerungen gezogen, mögliche Forschungslücken identifiziert und weitere Forschungsarbeiten angeregt (vgl. dazu Kaiser, 2021, S. 170, und Kuckartz/Rädiker, 2024, S. 116–121).

6.6 Konkrete Herausforderungen im Kanton Zürich

Die Hauptfragestellung lautet:

Wie werden die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) bei den Berufsbeistandschaften insb. im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich umgesetzt?

Dieser Frage wurde mithilfe der Teilfragen (vgl. 1.5) detailliert und theoriegeleitet nachgegangen. Alle Teilfragen konnten beantwortet werden (vgl. Kapitel 5 und 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5) und es konnten Verknüpfungen aus der Praxis / dem Feld (vgl. Kapitel 5 und 6) und der Theorie (vgl. Kapitel 2, 3 und 6) hergestellt werden. Die Evaluation der BBES (und einer BBKS) bezüglich Umsetzung der KOKES-E OBB ist erfolgt (vgl. Kapitel 5, teilweise 6 und 7). Dank der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 4) – im konkreten Fall nach Kaiser (2021) und teilweise nach Kuckartz/Rädiker (2022, 2024) und somit in adaptierter Form auch ein wenig «nach Knöpfli» – und des konsequenten theoriegeleiteten Vorgehens (vgl. 4.3) ist eine Generalisierung im Sinne der Intersubjektivität möglich. Dadurch konnten auch die Ziele dieser Arbeit erreicht werden. Konkret:

- Es liegt eine (generalisierbare) (Teil-)Übersicht über die aktuelle Umsetzung bzw. den Umsetzungsgrad der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) mit Hauptfokus auf die Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich vor. Dabei wurde mit der Untersuchung einer BBKS der Kinderschutz nicht ganz ausser Acht gelassen (vgl. Kapitel 5).
- Mit einer qualitativen Studie wurde der derzeitige Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB im Kanton Zürich untersucht (vgl. Kapitel 4).
- Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Praxis wurden ermittelt, analysiert und interpretiert (vgl. 5.3).
- Statements und Wünsche von Berufsbeistandspersonen einerseits an die Adresse von Exekutiv- und Legislativpolitikerinnen und -politikern und andererseits an Personen, die für die operative Leitung zuständig sind, wurden formuliert (vgl. 5.5).
- Unterschiede in der Handhabung der KOKES-E OBB am Beispiel verschiedener Trägerschaftsformen im Kanton Zürich wurden aufgezeigt: Sitzgemeinde, Zweckverband, kleine Gemeinde und Grossstadt mit zwei Diensten (vgl. 5.1). Durch dieses Vorgehen orientierte sich das Sampling u.a. an den Kontrasten der BB im Kanton Zürich und ermöglichte so, in dieser kleineren Studie verschiedene Konstellationen und Bedingungen zu betrachten (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2022, S. 132).

- Handlungsansätze, wie mit dem Fachkräftemangel umgegangen werden könnte, wurden aufgezeigt (z.B. auch mit den Lösungsansätzen aus den Interviews: Fokus auf Organisationskultur, hohe Fachlichkeit [Qualität] und Ausbildungsinvestition) (vgl. 5.3.2).
- Die Lücke in der Literatur betreffend eine aktuelle Evaluation zu den KOKES-E OBB im Kanton Zürich konnte mit dieser Arbeit zumindest ansatzweise gefüllt werden.
- Die Entstehung der KOKES-E OBB wurde aufgezeigt (vgl. 3.2.1).
- Eine Materialienrecherche (insbesondere Geschäftsberichte, Stadtrats- und Zweckverbandsbeschlüsse, Konzepte etc.) wurde durchgeführt. Diese hat direkt Eingang in die Ergebnisse gefunden (vgl. 5.1 und 5.2).
- Die gesetzlichen Qualitätsansprüche (vgl. 2.2; 2.3; 2.4; 3.2.1; 3.2.2.5; 3.2.2.9; 3.2.2.10) und auch die Qualitätsansprüche aus der Profession Soziale Arbeit (vgl. 2.5) wurden im Theorieteil aufgezeigt.
- Inwiefern diese Arbeit einen Beitrag für nächste Schritte in den Zürcher Projekten «Gemeinden 2030» (vgl. 2.9) und «Revision EG KESR» (vgl. 2.10) leisten kann, wird sich zeigen.
- Auch ob sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Umsetzung der KOKES-E OBB – im Kanton Zürich und allenfalls auch in anderen Kantonen – sein wird, wird sich weisen. Auf jeden Fall haben sich die vielen persönlichen, telefonischen und auch die «Begegnungen» per E-Mail im Zusammenhang mit dieser Arbeit gelohnt. Einige Fachpersonen, Expertinnen und Experten sowie Politikerinnen und Politiker haben gegenüber dem Autor geäußert, dass sie die Arbeit sehr schätzen, sinnvoll finden und bei konkreten Themen (z.B. nach den Interviews) die Bemerkung gemacht: «So habe ich das noch gar nie gesehen, wie Sie mir das jetzt gesagt haben» oder «Das ist ein ganz neuer Aspekt oder ein ganz anderer Fokus, den Sie mir aufgezeigt haben». Es war also im Rahmen dieser Arbeit möglich, zum Nachdenken und zum Reflektieren über die eigene Organisation, die eigene Politik, die Berufsbeistandspersonen, die betroffenen Menschen, die eigene Rolle usw. anzuregen.
- Im folgenden Kapitel soll u.a. noch konkreter aufgezeigt werden, welche Einflussmöglichkeiten für die operative Leitung Zuständige und Exekutivpolitiker haben, damit die Zielsetzung der Umsetzung der KOKES-E OBB gelingen kann. Aus Sicht des Autors lassen sich die Appelle und Wünsche aus den BBES/BBKS denn auch noch deutlicher und noch konkreter beschreiben.

Bezüglich Hauptfragestellung kann an dieser Stelle zusammenfassend gesagt werden, dass die vorliegende Arbeit sie zu beantworten vermag.

Das folgende Kapitel zieht ein Gesamtfazit über die ganze MT.

7 Fazit

In diesem Kapitel wird zuerst ein Gesamtfazit über die ganze Arbeit gezogen, das auch bildlich dargestellt wird (7.1). Darauf werden der Entwicklungsbedarf und Lösungsansätze präsentiert (7.2), bevor den für die operative Leitung Zuständigen und der Exekutivpolitik ein Unterkapitel gewidmet wird (7.3). Darauf folgt der Hinweis auf Forschungslücken, der auch Anregungen zu weiteren Forschungsarbeiten aufzeigt (7.4). Ein Abschnitt über die praktische Anwendbarkeit der KOKES-E OBB (7.5) und Empfehlungen an Bund, Kantone, die (Zürcher) Gemeinden, an Fachkonferenzen und Verbände sowie an die Trägerschaften und die Politik (7.6) runden das Kapitel ab.

7.1 Gesamtfazit

In dieser Studie wurde ein Blick auf den aktuellen Umsetzungsstand der KOKES-E OBB im Kanton Zürich gelegt und es fand eine Auseinandersetzung mit Herausforderungen und Lösungsansätzen in bzw. für Berufsbeistandschafts-Organisationen statt. Dazu wurden in fünf Organisationen mit sieben Expertinnen und Experten Interviews geführt, die vier verschiedene Organisationstypen – die Sitzgemeinde mit Anschlussgemeinden, den Zweckverband, die kleine Gemeinde und die Grossstadt – vertreten. Bei der Grossstadt wurde je eine Berufsbeistandschaft im Erwachsenenschutz und im Kinderschutz befragt. Bei allen anderen Organisationstypen wurden Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz befragt. Die Studie wurde konsequent nach einem theoriegeleiteten Vorgehen durchgeführt. Dabei wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kaiser in Kombination mit Elementen von Kuckartz/Rädiker angewandt. Neben den Interviews fand eine umfassende Recherche in der Literatur und in Materialien von Bund, Kantonen, Städten/Gemeinden, Trägerschaften und Verbänden sowie Fachorganisationen statt.

Die am Anfang formulierten Ziele für diese Arbeit konnten allesamt erreicht werden. Insbesondere konnte die bestehende Lücke der fehlenden Evaluation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich geschlossen werden. Dank der gewählten Methode ist eine

Generalisierung im Sinne der Intersubjektivität gegeben. Zusätzlich liessen sich aktuelle Herausforderungen in und Lösungsansätze für Berufsbeistandschaften aufzeigen.

Als Gesamtfazit ist festzuhalten, dass die KOKES-E OBB zum richtigen Zeitpunkt gekommen sind und für alle Berufsbeistandschaften sowohl Kompass wie Karte zur Orientierung für die Gegenwart und die Zukunft darstellen. Es konnte aufgezeigt werden, dass die zwei Berufsbeistandschaften der Grossstadt bei der BBKS alle und bei der BBES fast alle Vorgaben gemäss KOKES-E OBB erfüllen. Weiter konnte aufgezeigt werden, dass die mittelgrossen BBES – die Sitzgemeinde und der Zweckverband – auf einem guten Weg sind, um die Ziele in den nächsten Jahren zu erreichen. Die kleine Gemeinde zeigt ein sehr hohes Engagement, trotzdem erreicht sie nur zwei Vorgaben gemäss KOKES-E OBB nur teilweise und die restlichen Vorgaben nicht. Bei diesem Organisationstyp zeigt der Kompass klar in Richtung eines Anschlusses an eine grössere BBES. Wann und wie dies erfolgen wird, hängt vom politischen Willen v.a. der betroffenen kleinen Gemeinde selbst ab – oder/und vom Willen des Zürcher Gesetzgebers, wenn er dann über die Revision des EG KESR befinden wird.

An dieser Stelle wird auch ein bildliches Gesamtfazit gezogen, damit die Resultate der ganzen Arbeit bzw. die Antworten auf alle Fragen sowie die Anregungen für Lösungen auf einen Blick ersichtlich sind (vgl. Abb. 35).

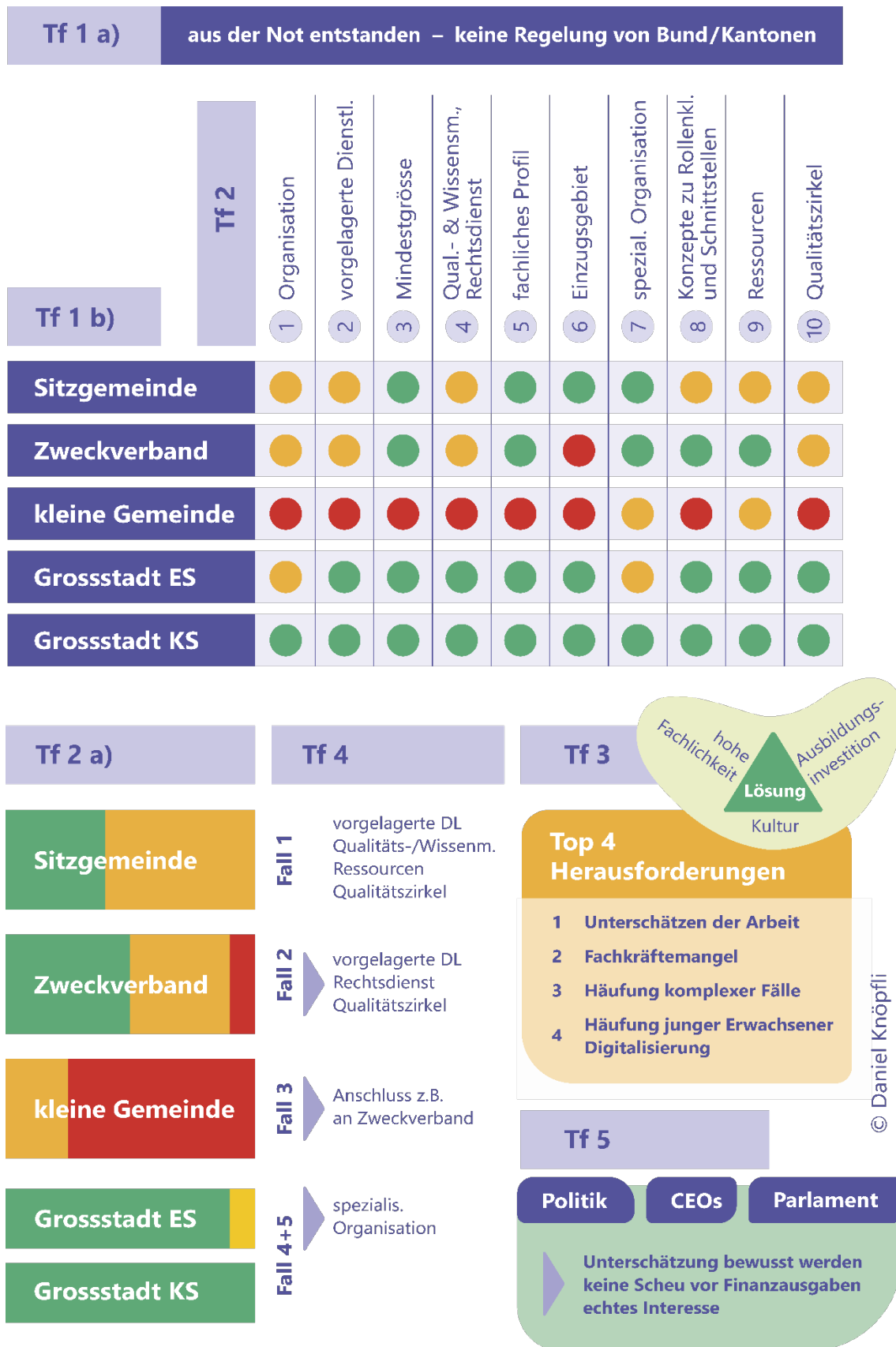
Gebrauchsanweisung für die Abbildung:

- Die Abkürzung «Tf» steht jeweils für die Teil- bzw. Subfragen der Hauptfragestellung.
- Die Antwort auf Teilfrage 1 a) zeigt, warum und wie die KOKES-E OBB entstanden sind.
- Die Antwort auf Teilfrage 1 b) zeigt die Elemente der KOKES-E OBB.
- Die Antwort auf Teilfrage 2 zeigt unter Tf 2 die fünf Fälle und mit grünen Punkten die erfüllten Anforderungen der KOKES-E OBB, mit orangen Punkten die teilweise erfüllten Anforderungen und mit roten Punkten die nicht erfüllten Punkte.
- Unter Tf 2 a) werden die fünf Fälle nochmals gezeigt; dabei wird jeweils im Verhältnis aufgezeigt, wie viele Punkte der Empfehlungen erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt sind.
- Unter Tf 4 sind die Anpassungen stichwortartig aufgeführt, die nötig sind, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen.
- Bei Tf 3 werden im gelben Kasten die Top 4 der genannten Herausforderungen in den Berufsbeistandschafts-Organisationen (unabhängig von der KOKES-E OBB)

aufgezeigt. Das grüne Dreieck oben rechts zeigt die drei ermittelten Dimensionen von Lösungsansätzen.

- Unter Tf 5 sind die wichtigsten Appelle an die Politikerinnen und Politiker der Exekutive und der Legislative sowie an die für die operative Leitung Zuständigen aufgeführt.

Abb. 35: Gesamtfazit und Anregungen für Lösungen



Aus dem Gesamtfazit ergibt sich ein Entwicklungsbedarf, der unter 7.2 zusammen mit möglichen Lösungsansätzen beschrieben wird.

7.2 Entwicklungsbedarf und Lösungsansätze

Der Entwicklungsbedarf lässt sich aus dem Gesamtfazit ableiten, wie oben in Abbildung 35 dargestellt, exemplarisch an den vier Organisationstypen. Kleine Berufsbeistandschaften von Gemeinden kommen nicht darum herum, sich grösseren und professionellen Diensten anzuschliessen, wie dies die mittelgrossen BBES (z.B. Fall 1, Sitzgemeinde, und Fall 2, Zweckverband) sind. Die mittelgrossen Dienste wiederum kommen nicht umhin, sich dahingehend weiterzuentwickeln, dass sie ihr Qualitäts- und Wissensmanagement, ihre Rechtsdienste, ihre Ressourcen, ihre Qualitätszirkel usw. gemäss KOKES-E ausstatten. Alle Gemeinden wiederum können gar nicht anders, als ihre gesellschaftlichen und politischen Beiträge zu leisten, damit die vorgelagerten Dienstleistungen so weiterentwickelt werden, dass sich unnötige und teure Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen präventiv verhindern oder zumindest hinauszögern lassen – und ohne dass dabei die Betroffenen zu wenig Unterstützung erfahren. Die Grossstadt ist eingeladen zu prüfen, ob das Festhalten an der Polyvalenz v.a. im ES tatsächlich – so wie es die Grossstadt aktuell selbst noch einschätzt – mehr Chancen als Risiken aufweist oder ob die KOKES es mit ihren Empfehlungen der spezialisierten Organisation auch bezüglich Nichtpolyvalenz richtig sehen könnte. Der Bund könnte prüfen, ob er allenfalls nicht doch auch zu den Organisationen im KES ein paar Aussagen in Gesetzen und Verordnungen machen könnte, nicht zuletzt aus präventiver Sicht. Sich mit dem Argument, dass er nicht in die Hoheit der Kantone eingreifen will, aus der Verantwortung zu ziehen, ist für die Bundespolitik bei einem so bedeutungsvollen Thema und bei der grossen Anzahl Betroffener zu kurz gegriffen. Generell sollten alle Akteure, die an der Verbundaufgabe Kindes- und Erwachsenenschutz beteiligt sind, ein grosses Interesse daran haben, diese Aufgabe nicht zu vernachlässigen, denn jede und jeder kann in die Lage kommen, auf eine Berufsbeiständin oder einen Berufsbeistand angewiesen zu sein. Schliesslich ist es im Interesse der schweizerischen Gesellschaft, dass der soziale Friede gewährleistet ist, als Grundvoraussetzung für eine funktionierende Gesellschaft, Volkswirtschaft und Lebensqualität für die ganze Bevölkerung.

7.3 Beitrag der für die operative Leitung Zuständigen und der Exekutivpolitik

Personen, die für die operative Leitung zuständig sind, und Exekutivpolitikerinnen und -politiker sind ganz besonderes gefragt, um die Verbundsaufgabe KES weiterzubringen. Sie sind zentrale Akteure, die sehr genau mitbekommen (sofern sie ihre Augen nicht verschliessen), welche Entwicklungsschritte bei den Berufsbeistandschafts-Organisationen und bei den vorgelagerten Dienstleistungen nötig sind. Es ist an ihnen, sich zu bewegen, zu informieren und auch die Legislative dafür zu gewinnen, genügend Mittel für die Umsetzung der KOKES-E OBB und die nötigen vorgelagerten Dienstleistungen zu genehmigen und diese so auszustatten, dass der KES weiterhin gut funktioniert. Es ist an ihnen, die Appelle und Wünsche der Berufsbeistandspersonen zu hören und aufzunehmen. Denn eine Abwanderung aus dem zweifellos wichtigen Beruf der Berufsbeiständin / des Berufsbeistands können wir uns weder gesellschaftlich noch politisch leisten. Spätestens dann, wenn Leid vermehrt auf den Strassen sichtbar wird, wie dies bedauerlicherweise in manch einer europäischen Stadt immer häufiger der Fall ist, würde sich zeigen, dass die Prävention mit vorgelagerten Dienstleistungen und den Berufsbeistandschaften nicht mehr funktioniert. Solche Zustände will in der Schweiz niemand. Erträgliche Zustände für alle sind aber nicht gratis oder mit zu wenig Mittel zu haben. Also braucht es den Einsatz der Exekutivpolitik und der für die operative Leitung Zuständigen ganz besonders.

7.4 Forschungslücken

Trotz dieser kleinen Studie, die für den Kanton Zürich eine Evaluation der Umsetzung der KOKES-E OBB liefert, sind aus Sicht des Autors dieser MT weitere Forschungen nötig. Die Umsetzung der KOKES-E OBB sollte breit und am besten in der ganzen Schweiz evaluiert werden. Das Familienrecht bzw. das Kindes- und Erwachsenenschutzrecht ist in der ganzen Schweiz gültig. Es ist von zentraler Bedeutung, dass der KES überall mit hoher Fachlichkeit und in guter Qualität erfolgt. An dieser Stelle sei nochmals an die Abgründe der Sozialgeschichte der Schweiz (vgl. 1.1) erinnert (Stichworte: Verdingwesen, administrative Versorgung, unfreiwillige Medikamente-Versuche bei Menschen mit psychischen Krankheiten usw.). Solches soll in der Schweiz nicht wieder vorkommen, deshalb ist ein engagierter KES mit Berufsbeistandschaften nötig, die mit genügenden Mittel ausgestattet sind. Es bräuchte also flächendeckende bzw. gesamtschweizerische Evaluationsforschungen zur Umsetzung der

KOKES-E OBB, allenfalls auch nationale oder kantonale Gesetze und/oder Verordnungen, die darauf Bezug nehmen, wie dies z.B. betreffend SKOS-RL in sehr vielen Kantonen der Fall ist.

7.5 Praktische Anwendbarkeit der KOKES-E OBB

Die praktische Anwendbarkeit der KOKES-E OBB ist gegeben. Das hat sich in allen fünf Fällen gezeigt. Die sieben Expertinnen und Experten kannten die KOKES-E OBB, sechs davon sogar sehr gut. Die Empfehlungen sind in den Berufsbeistandschafts-Organisationen und teilweise auch in ihren Trägerschaften nicht nur angekommen, sondern sie stellen eine Richtschnur oder, wie oben erwähnt, Kompass und Karte zur Orientierung dar. Einzig fehlt aus Sicht des Autors in den Empfehlungen noch die Thematisierung der Organisationskultur. In dieser MT wurde mehrfach erwähnt und dargestellt, warum diese wichtig ist. Sie wurde auch bei den Lösungsansätzen bezüglich Herausforderungen in den BBES/BBKS genannt.

7.6 Empfehlungen

Aus dem Gesamtfazit, dem Entwicklungsbedarf und den Forschungslücken lassen sich folgende Empfehlungen ableiten.

An den Bund:

- Überprüfung der Bundespolitik bezüglich des bis heute fehlenden Qualitätsmanagements, das dieser gemäss Art. 441 Abs. 2 ZGB schon lange hätte zur Verfügung stellen können.

An die Kantone:

- Überprüfung der Einführungsgesetze zum ZGB im Hinblick auf leistungsfähige BBES und BBKS.
- Schaffung von leistungsfähigen Gebietsstrukturen (im Kanton Zürich z.B. gemäss den Vorschlägen des GPV-Projekts «Gemeinden 2030» oder in adaptierten und modifizierten Versionen davon).
- Mutige Umsetzung der sinnvollen Vorschläge betreffend Revision EG KESR im Kanton Zürich (die vorgeschlagenen Perimeter fördern die Umsetzung der KOKES-E OBB).

An die (Zürcher) Gemeinden:

- Evaluation der vorgelagerten Dienstleistungen und Vorantreiben der notwendigen Weiterentwicklung.
- Aktive Beteiligung an der Verbundaufgabe KES in den diversen Themenbereichen und verschiedenen Rollen der Gemeinden (z.B. Verantwortung für vorgelagerte Dienstleistungen, Verantwortung für genügend Beistandspersonen) und engagierte Beteiligung an der Förderung der von den KOKES-E OBB formulierten Ziele.

An die nationalen und kantonalen Verbände und Fachkonferenzen:

- KOKES und SVBB sollen eine Gesamtevaluation der Umsetzung der KOKES-E OBB in der ganzen Schweiz in Auftrag geben.
- KOKES und SVBB sollen die Ergebnisse einer solchen Gesamtevaluation danach der Politik auf allen drei Staatsebenen und der Öffentlichkeit via Medien zur Verfügung stellen.
- Alle nationalen und kantonalen Verbände und Fachkonferenzen⁶², die eine Aufgabe und Verantwortung im Zusammenhang mit dem KES haben, sollen diese wahrnehmen und die Umsetzung der KOKES-E OBB fördern, etwa indem sie die Empfehlungen regelmässig thematisieren und auf diese hinweisen.
- Die SKOS soll explizit auf die präventiven Massnahmen im Zusammenhang mit der persönlichen Hilfe im Rahmen der Sozialhilfe bezüglich KOKES-E OBB hinweisen.
- Die KOKES ist eingeladen, zu prüfen, ob sie bei einer Revision der KOKES-E OBB auch das Thema Organisationskultur aufnimmt.

An die Trägerschaften der BB-Organisationen und an die Politik:

- Die Politik und die Trägerschaften sollen ihre Verantwortung in der Verbundaufgabe KES ganzzeitig wahrnehmen und systemisch denken und handeln. Es braucht die Förderung des ganzen Systems, um einen funktionierenden KES zu fördern.
- Keine finanziellen Mittel in der Prävention (für massgeschneiderte vorgelagerte Dienstleistungen) und der Umsetzung der KOKES-E OBB scheuen. Der Mitteleinsatz lohnt sich. Menschen auf der Strasse zu haben, kommt die öffentliche Hand teurer.

⁶² Z.B. SGV, SSV, SI, SODK, SVBB, SoKo, VBZH.

- Die Arbeit der Berufsbeistandspersonen nicht unter- sondern wertschätzen und dies auch aktiv zeigen.

8 Visionen und Ideen

In diesem Kapitel werden Visionen und Ideen für die zukünftige Gestaltung des KES im Kanton Zürich angeregt. Aus Platzgründen werden sie nicht weiter vertieft. Dazu wären weitere Forschungsarbeiten zu verfassen.

Der Kanton Zürich besteht heute aus 160 Gemeinden mit rund 1'601'450 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die Stadt Zürich hat über 430'000 Einwohnerinnen und Einwohner, die Stadt Winterthur rund 120'000. Darauf folgen zehn Gemeinde/Städte mit je über 20'000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Bei allen andern 148 Gemeinden/Städten liegt diese Zahl bei unter 20'000 (Kanton Zürich, o.J.f). Das spezialisierte Fachwissen, das die Umsetzung des KESR – das seit 2013 in Kraft ist – erfordert, können kleinere, aber auch grössere Gemeinden kaum oder gar nicht mehr bereitstellen. Die gesetzlich geforderte Qualität aus dem Bundesrecht und auch aus der Profession Soziale Arbeit ist nur umsetzbar, wenn sich BBES/BBKS an die KOKES-E OBB halten. Die in dieser Arbeit untersuchte «kleine Gemeinde» ist mit über 8'800 Einwohnerinnen und Einwohnern im kantonalen oder gar nationalen Vergleich nicht so unbedeutend, aber doch zu klein für die Umsetzung der KOKES-E OBB im Alleingang. Die Untergrenze einer BBES/BBKS-Grösse für eine qualitativ angemessene Umsetzung der KOKES-E OBB würde der Autor dieser MT bei etwa 50'000 oder gar 70'000 Einwohnerinnen und Einwohnern ansetzen. Betrachtet man dann die heute bestehenden 24 BBES im Kanton Zürich (vgl. Abb. 12), fällt auf, dass (zu) viele BBES-Kreise noch zu klein sind. Nimmt man noch die 14 durchs AJB betriebenen KJZ und die Stadt Zürich dazu, die BBKS betreiben, gibt es im Kanton Zürich heute 39 Berufsbeistandschafts-Organisationen, aber nur 13 KESB. Organisatorisch sinnvoll wären analoge Kreise von KESB, BBES und BBKS. Ein visionärer Gedanke ist, diese Analogie im Sinne einer qualitativ hochwertigen Versorgung umzusetzen, beispielsweise mit den heutigen 13 KESB-Kreisen oder mit Kreisen über die heutige Bezirkseinteilung oder mit 8 Kreisen wie sie im Projekt «Gemeinden 2030» vorgeschlagen werden. Ein hilfreiches Planungs- und Steuerungsmodell, um sozialpolitisch in Versorgungsregionen zu denken und zu handeln, wurde dazu unter 2.5 vorgestellt. Eine Umsetzung in leistungsstarken Gebietsstrukturen würde die Qualität steigern, wäre organisatorisch sinnvoll

und würde auch der Kundschaft (den Kindern und Erwachsenen sowie ihren Angehörigen) mit zivilrechtlichen Kindes- oder Erwachsenenschutzmassnahmen dienen.

9 Reflexion

Bereits vor dem Verfassen der vorliegenden MT hat sich der Autor intensiv mit dem KES auseinandergesetzt. Vor Jahren noch im Rahmen der Vormundschaftsbehörde, die Teil der Verwaltungseinheit war, die er jahrelang führte. Später dann beim Aufbau der beiden KESB und der beiden BBES im Bezirk Bülach und heute im Rahmen des Co-Präsidiums der Zürcher Sozialkonferenz. Für die Beantwortung der Fragestellungen dieser MT war eine noch viel vertieftere Auseinandersetzung mit der Thematik, der Forschung in Literatur und Materialien sowie der empirischen Forschung in Form der Interviews und deren Auswertung gefragt. Alles gestaltete sich enorm zeitintensiv. Die Auslegeordnung der heutigen Situation der BBES/BBKS im Kanton Zürich musste neben dem Studieren in den Materialien mit Direktanfragen bei Trägerschaften von BBES, BBKS und KESB, bei KESB-Präsidien, der KPV, dem Gemeindeamt usw. ergänzt werden. Auch waren Nachfragen bei der KOKES nötig. Dank den thematisch stark strukturierten Interviews war es möglich, ein – in der Tendenz – wenig komplexes Kategoriensystem zu entwickeln. Es konnte deshalb eine ausreichende Güte der Codierung durch den Autor allein erreicht werden. Wäre das Kategoriensystem komplexer ausgefallen, wäre eine Zweitcodierung durch eine weitere Forschungsperson nötig geworden (vgl. dazu Kuckartz/Rädiker, 2024, S. 55).

Die Unterteilung in einen umfassenden Theorieteil mit Inhalten aus der Literatur, diversen Materialien und den KOKES-E OBB, dem Methodenteil, dem Ergebnisteil mit dem Vergleich der vier Organisationstypen in fünf Fällen, der anschliessenden Diskussion, dem Gesamtfazit mit dem Entwicklungsbedarf, den Empfehlungen, den Visionen und Ideen sowie der Reflexion hat sich bewährt. Allerdings nahm das Ganze und nahmen besonders die Erhebung und Auswertung im empirischen Teil enorm viel Zeit in Anspruch. Ursprünglich wurde ein Zeitplan mit viel Zeitreserven erstellt. Die Zeitreserven wurden schliesslich allesamt aufgebraucht, dies weil neben den zeitintensiven Arbeiten auch noch ein kurzfristiger Spitalaufenthalt des Autors dazwischen kam, der bei der Planung noch nicht berücksichtigt wurde.

Die Ergebnisse und die Diskussion mit den Schlussfolgerungen / dem Fazit sind aus Sicht des Autors detailliert und umfassend ausgefallen, und es ist zu hoffen, dass sie einen positiven Effekt auf die Weiterentwicklung des KES im Kanton Zürich haben werden. Resultate aus einer

Evaluation im Kanton Zürich liegen nun vor und können dank der Generalisierbarkeit aufgrund der gewählten qualitativen Methode auf andere BBES/BBKS im Kanton Zürich übertragen werden. Die Lösungsansätze als Antworten auf die verschiedenen Herausforderungen aus der Praxis sind aus Sicht des Autors hilfreich und umsetzbar. Sie können für die operative Führung Zuständigen, involvierten Politikerinnen und -politikern und weiteren Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Der Autor hofft, dass Bund, KOKES und SVBB sowie weitere Fachkonferenzen und Verbände und auch alle anderen Akteure, an welche die Empfehlungen aus dieser Arbeit gerichtet sind, diese aufnehmen und umsetzen. Vor allem hofft der Autor, dass auch eine breit abgestützte Evaluation zur Umsetzung der KOKES-E OBB über die ganze Schweiz hinweg durchgeführt wird.

10 Literaturverzeichnis

Literatur:

Affolter; Kurt (2006). *Doppelunterstellung von professionellen vormundschaftlichen Mandatsträger(innen) in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel der Stadt Luzern*. In: ZVW 2006, S. 232 ff.

Affolter, Kurt (2021). *Kurzgutachten der administrativen Aufsichtsbehörden in Bezug auf Berufsbeistandschaften*. URL:

https://www.kokes.ch/application/files/2016/1545/3352/Gutachten_Affolter_Rolle_der_Aufsichtsbehoerden_in_Bezug_auf_Berufsbeistandschaften_definitiv.pdf

[Zugriffsdatum: 29. November 2024]

Biderbost, Ivo (2012). *Beistandschaften*. In: KOKES (Hrsg.). Autorinnen und Autoren: Affolter, Kurt, / Biderbost, Ivo, / Häfeli, Christoph, / Langenegger, Ernst, / Meier, Philippe, / Rosch, Daniel, / Vogel, Urs, / Wider, Diana, / Zingaro, Marco. *KOKES-Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Zürich und St. Gallen: Dike Verlag AG

Biesel, Kay, / Schär, Clarissa (2020). *Kindesschutz*. In: Bonvin, Jean-Michel, / Hugentobler, Valérie, / Maeder, Pascal, / Knöpfel, Carlo, / Tecklenburg, Ueli (Hrsg.). *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Zürich und Genf: SeismoVerlag

Bogner, Alexander, / Litting, Beate, / Menz, Wolfgang (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. In: Bohnsack, Ralf, / Flick, Uwe, / Lüders, Christian, / Reichertz, Jo (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung. Praktiken – Methodologien – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer VS

Cameron, Kim S., / Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass

- Eschenbach, Rolf, / Eschenbach, Sebastian, / Kunesch, Hermann (2003). *Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Fleisch, Nico H. (2020). *Das Quartett der Persönlichkeit. Das Riehmman-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten. Mit einem Vorwort von Christoph Thomann über die Entstehung des Modells*. Bern: Haupt Verlag
- Flick, Uwe (2022). *Gütekriterien qualitativer Sozialforschung*. In: Baur, Nina, / Blasius, Jörg (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage*. Wiesbaden: Springer VS
- Frey, Gregor, / Peter, Sebastian, / Rosch, Daniel (2022). *Handlungsfelder bei Beistandschaften*. In: Rosch, Daniel, / Fountoulakis, Christina, / Heck, Christoph (Hrsg.). *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik. 3., aktualisierte Auflage*. Bern: Haupt Verlag
- Frey, Urs (2016). *Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Friedrichs, Jürgen (2022). *Forschungsethik*. In: Baur, Nina, / Blasius, Jörg (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage*. Wiesbaden: Springer VS
- Geiser, Thomas (2003). *Erwachsenenschutzrecht. Die Revision im Überblick*. In: Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES (Hrsg.). *Zeitschrift für Vormundschaftswesen*. ISSN 1664-2007. Verlag: Schulthess Juristische Medien AG
- Glasl, Friedrich (2020). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage*. Bern und Stuttgart: Haupt Verlag und Verlag Freies Geistesleben
- Grutsch, Markus (2015). *Das Einmalseins der Qualität – Grundprinzipien von Qualitätsmanagement anwenden (Teil 2)*. In *Arzt – Spital – Pflege* Nr. 1

- Hablützel, Peter (2013). *Bürokratie — Management — Governance: Schweizer Verwaltung und Verwaltungsführung im Wandel*. In: Ladner, Andreas, / Chappelet, Jean-Loup, / Emery, Yves, / Knoepfel, Peter, / Mader, Luzius, / Soguel, Nils, / Varone, Frédéric (Hrsg.) *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung
- Häfeli, Christoph (2012). *Beistand/Beiständin*. In: KOKES (Hrsg.). Autorinnen und Autoren: Affolter, Kurt, / Biderbost, Ivo, / Häfeli, Christoph, / Langenegger, Ernst, / Meier, Philippe, / Rosch, Daniel, / Vogel, Urs, / Wider, Diana, / Zingaro, Marco. *KOKES-Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Zürich und St. Gallen: Dike Verlag AG
- Häfeli, Christoph (2021). *Kindesschutz und Erwachsenenschutz*. In: Mösch Payot, Peter, / Schwander, Marianne (Hrsg.). *Recht für die Soziale Arbeit. Grundlagen und ausgewählte Aspekte*. 5. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Hänzi, Claudia (2011). *Die Richtlinien der schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe. Entwicklung, Bedeutung und Umsetzung der Richtlinien in den deutschsprachigen Kantonen der Schweiz*. Basel: Helbling Lichtenhahn Verlag
- Häusermann, Silja (2015). *Sozialpolitik*. In: Wenzelburger, Georg, / Zohlhöfer, Reimut (Hrsg.). *Handbuch Policy-Forschung*. Wiesbaden: Springer VS
- Hauss, Gisela, / Gabriel, Thomas, / Lengwiler, Martin (2018). *Fremdplatziert. Heimerziehung in der Schweiz, 1940–1990*. Zürich: Chronos Verlag
- Heerwagen, Silke, / Hernández Vera, Monique, / Krug-Gottwald, Daniela, / Lübbers, Sven, / Rohmann, Nicholas, / Weterhoff, Thomas (2023). *Digitale Transformation wirksam gestalten. Handlungsimpulse für Strategie, Struktur, Führung und Kultur*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Herzig, Michael (2023). *Landstrassenkind. Die Geschichte von Christian und Mariella Mehr*. Zürich: Limmat Verlag

- Hirth, Stefan, / Markert, Timo (2023). *Neue Perspektiven auf Strategie und Innovation. Success & Failure Stories aus der Praxis deutscher Industrieunternehmen*. Berlin: Springer-Verlag
- Jaag, Tobias, / Rüssli, Markus (2012). *Staats- und Verwaltungsrecht des Kantons Zürich, 4., überarbeitete Auflage*. Zürich-Basel-Genf: Schulthess Juristische Medien AG
- Kaiser, Robert (2021). *Qualitative Experten-Interviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2. Auflage*. Wiesbaden: Springer VS
- Knöpfli, Daniel (2021). *Formen der interkommunalen Zusammenarbeit bei sozialen Dienstleistungen. Am Beispiel von «Soziales und Gesundheit» der Stadt Bülach in der Region Bülach / Zürcher Unterland* (Veröffentlichte Abschlussarbeit. Senior Leadership in Social Administrations). Luzern: Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13951329> [Zugriffsdatum: 21. Oktober 2024]
- Knöpfli, Daniel (2022). *Für hochwertige Dienstleistungen braucht es Zusammenarbeit*. In: Schweizer Gemeinde. URL: <https://www.schweizer-gemeinde.ch/artikel/fuer-hochwertige-dienstleistungen-braucht-es-zusammenarbeit> [Zugriffsdatum: 21. Oktober 2024]
- KOKES, Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz (Hrsg.) (2012). *Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Zürich/St. Gallen: Dike Verlag
- Kuckartz, Udo, / Rädiker, Stefan (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz
- Kuckartz, Udo, / Rädiker, Stefan (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA, Schritt für Schritt. 2. Auflage*. Wiesbaden: Springer VS

- Lambers, Helmut (2015). *Management in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Langenegger, Ernst (2003). *Vormundschaftsbehörde*. In: Carigiet, Erwin, / Mäder, Ueli, / Bonvin, Jean-Michel (Hrsg.). *Wörterbuch der Sozialpolitik*. Zürich: Rotpunktverlag
- Langenegger, Ernst (2004). *Amtsvormunde, ihre Vorgesetzten und ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. In: ZVW 2004, S. 35 51 ff.
- Mayring, Philipp (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarbeitete Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz
- Meier, Thomas (2003). *Das Hilfswerk für die Kinder der Landstrasse*. In: Kaynar Becker, Helena (Hrsg.). *Jenische, Sinti und Roma in der Schweiz*. Basel: Schwabe & Co. AG Verlag
- Meinhold, Marianne, / Matul, Christian (2011). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Merchel, Joachim (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 4., aktualisierte Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Metzger, Peter (2005). *Schweizerisches juristisches Wörterbuch, einschliesslich Versicherungsrecht mit Synonymen und Antonymen*. (Nachdruck der 1. Auflage). Basel, Genf, München: Helbling und Lichtenhahn Verlag
- Meuser, Michael, / Nagel, Ulrike (2005). *Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Bogner, Alexander, / Litting, Beate, / Menz, Wolfgang (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Odermatt, Markus (2023). *10 Jahre neues Kindes- und Erwachsenenschutzrecht und 110 Jahre Berufsverband SVBB: Grund für eine Standortbestimmung aus der Sicht der Berufsbeistandspersonen*. In: ZKE, Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz. Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES (Hrsg.). Zürich: Schulthess Juristische Medien AG 2023, S. 113–133
- Przyborski, Aglaja, / Wohlrab-Sahr, Monika (2022). *Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung*. In: Baur, Nina, / Blasius, Jörg (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS
- Rosch, Daniel (2019). *Leitfaden für Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände. Systematik und Wissensbausteine für die Mandatsführung*. 2. Auflage. Bern: Hep Verlag AG
- Rosch, Daniel (2022). *Kindes- und Erwachsenenschutz als Teil des Eingriffssozialrechts*. In: Rosch, Daniel, / Fountoulakis, Christina, / Heck, Christoph (Hrsg.). *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute*. 3., aktualisierte Auflage. Bern: Haupt Verlag
- Rossini, Stéphane (2020). *Vorwort zum Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. In: Bonvin, Jean-Michel, / Hugentobler, Valérie, / Knöpfel, Carlo, / Mader, Pascal, / Tecklenburg, Ueli (Hrsg.). *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Zürich und Genf: Seismo-Verlag
- Rüegg-Stürm, Johannes, / Grand, Simon (2020). *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt*, 2. Auflage. Bern: Haupt Verlag
- Schedler, Kuno, / Proeller, Isabella (2003). *New Public Management*, 2. Auflage. Bern – Stuttgart – Wien: Verlag Paul Haupt
- Schneider, Jürg, / Freiburghaus, Markus, / Minnig, Christoph (2007). *Strategische Führung von Nonprofitorganisationen*. Bern – Stuttgart – Wien: Haupt Verlag
- Schreyögg, Georg (2016). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*, 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

- Steiner, Reto, / Kaiser, Claire (2013). *Die Gemeindeverwaltungen*. In: Ladner, Andreas, / Chappelet, Jean-Loup, / Emery, Yves, / Knoepfel, Peter, / Mader, Luzius, / Soguel, Nils, / Varone, Frédéric (Hrsg.). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung
- Steinke, Ines (2022). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Flick, Uwe, / von Kradorff, Ernst, / Steinke, Ines (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Störkle, Mario (2021). *Expatriates und freiwilliges Engagement in der Schweiz. Eine qualitative Analyse im Kanton Zug*. Wiesbaden: Springer VS
- StremLOW, Jürgen, / Riedweg, Werner, / Bürgisser, Herbert (2019). *Gestaltung sozialer Versorgung. Ein Planungs- und Steuerungsmodell*. Wiesbaden: Springer VS
- Vogel, Urs, / Wey, Sandra (2022). *Die Berufsbeistandschaften unter dem revidierten Kindes- und Erwachsenenschutzrecht*. In: ZKE, Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz. Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES (Hrsg.). Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, ZKE 2022, S. 501–510.
- Vogel, Urs, / Wider, Diana (2021). *Qualitätsstandards für die Organisation von Berufsbeistandschaften*. In: ZKE, Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz. Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES (Hrsg.). Zürich: Schulthess Juristische Medien AG, ZKE 2021, S. 469–486.
- Wagschal, Uwe (2015). *Öffentliche Finanzen*. In: Wenzelburger, Georg, / Zohlhöfer, Reimut (Hrsg.). *Handbuch Policy-Forschung*. Wiesbaden: Springer VS
- Wenger, Graziella (2003). *Andreas, ein Opfer der Aktion Kinder der Landstrasse (mit Dokumenten)*. In: Kaynar Becker, Helena (Hrsg.). *Jenische, Sinti und Roma in der Schweiz*. Basel: Schwabe & Co. AG Verlag

Wider, Diana (2020). *Erwachsenenschutz*. In: Bonvin, Jean-Michel, / Hugentobler, Valérie, / Knöpfel, Carlo, / Mader, Pascal, / Tecklenburg, Ueli (Hrsg.). *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Zürich und Genf: Seismo-Verlag

Materialien:

AJB (o.J.). Amt für Jugend und Berufsberatung Kt. ZH. Zentrum Breitenstein. Erwachsenenschutz. URL: <https://www.zh.ch/de/bildungsdirektion/amt-fuer-jugend-und-berufsberatung/zentrum-breitenstein.html> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Akademien der Wissenschaften Schweiz (2021). *Kodex für Wissenschaftliche Integrität*. URL: file:///C:/Users/dknoe/Downloads/akademien_schweiz_2021_kodex_wissenschaftliche_integritaet.pdf [Zugriffsdatum: 30. November 2024]

Amiri, Zahra (2021). *Frau mit Kopftuch*. Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/frau-im-blau-weissen-und-braunen-hijab-sKT0YQDftBU> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Amt für Jugend und Berufsberatung Kt. ZH (2024). Präsentation über das AJB im Kanton Zürich. Am 22.11.2024 durch die Medienkommunikationsstelle dem Autor dieser Arbeit zur Verfügung gestellt.

Arbeitsgruppe Interkommunale Zusammenarbeit (2020). *Regionen und funktionale Räume im Kanton Zürich. Ein Vorschlag der Arbeitsgruppe Interkommunale Zusammenarbeit der Projektplattform «Gemeinden 2030»*. URL: <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/gemeinden-2030.html#734723585> [Zugriffsdatum: 3. Dezember 2024]

AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis*. Bern. URL: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR_Berufskodex_De_A5_db_221020.pdf [Zugriffsdatum: 13. Oktober 2024]

AvenirSocial (2015). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit*. Bern. URL: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf [Zugriffsdatum: 27. Mai 2024]

Berufsethische Richtlinien bdp und DGPs (2022). *Berufsethische Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*. URL: [https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berufsetische Richtlinien/BER-Foederation-20230426-Web-1.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berufsetische_Richtlinien/BER-Foederation-20230426-Web-1.pdf) [Zugriffsdatum: 3. November 2024]

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) vom 18. April 1999, SR 101 (Stand, 3. März 2024). URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de> [Zugriffsdatum: 19. September 2024]

Bundesrat (2006). Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht) vom 28. Juni 2006. BBl 2006 S. 7001–7138 URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2006/899/de> [Zugriffsdatum: 27. November 2024]

Demenz in der Schweiz (2024). *Zahlen und Fakten*. URL: <https://www.alzheimer-schweiz.ch/de/publikationen-produkte/produkt/demenz-in-der-schweiz-zahlen-und-fakten> [Zugriffsdatum: 29.11.2024]

Dumalo, Nathan (2018). *Mann in schwarzer Jacke*. Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/mann-in-schwarzer-jacke-mit-durchgehendem-reissverschluss-steht-vor-braunem-holztisch-xm86jEGYl9k> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR) vom 25. Juni 2012 in Kraft seit 1. Januar 2013, ZH-Lex-LS 232.3 (Stand, 1. Januar 2022). URL: [https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/3BFC955F18DD8681C12587B3002A3151/\\$File/232.3_25.6.12_115.pdf](https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/3BFC955F18DD8681C12587B3002A3151/$File/232.3_25.6.12_115.pdf) [Zugriffsdatum: 19. September 2024]

Ethik-Kodex DGS und BDS (2017). *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen*. URL: https://soziologie.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Ethik-Kodex_2017-06-10.pdf [Zugriffsdatum: 3. November 2024]

Ferlic, Janko (2017). «Mädchen mit schwarzem Halsband» Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/madchen-mit-schwarzem-halsband-9Mj9FTg1zIo> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

FES Kreis Bülach Süd (o.J.). Fachstelle für Erwachsenenschutz Kreis Bülach Süd. URL: <https://www.opfikon.ch/aemter/12604> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

FES WL (o.J.). Fachstelle Erwachsenenschutz Winterthur Land. URL: <https://www.feswl.ch/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Filice, Ryan (2018). «Knabe in schwarz-rotem Hemd» Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/mann-in-schwarz-rotem-hemd-posiert-tlvgoJFzxDO> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Fleming, Vince (2018). «Person mit blauem Oberteil lächelt» Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/person-mit-blauem-oberteil-lachelt-j3lf-Jn6deo> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Gemeinde Egg (o.J.). Soziales und Gesellschaft. Berufsbeistandschaft. URL: <https://www.egg.ch/aemter/19475> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Gemeinde Geroldswil (o.J.). Berufsbeistandschaft rechtes Limmattal. URL: <https://www.geroldswil.ch/verwaltungspolitik/verwaltung/abteilungen/soziales-und-gesundheit/berufsbeistandschaft-rechtes-limmattal.html/189> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Gemeinde Horgen (o.J.). Soziale Dienste (Sozialdienst, Asylbetreuung, Fachstelle Erwachsenenschutz). URL: <https://www.horgen.ch/aemter/6159#willkommen> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Gemeinde Richterswil (o.J.). Sozialbehörde. Erwachsenenschutz. URL:

<https://www.richterswil.ch/behoerden/2282> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Gemeinde Unterengstringen (o.J.). Soziale Dienste. URL:

<https://www.unterengstringen.ch/abteilungen/5133> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Geschäftsbericht Trägerschaft BB-Organisationstyp Nr. 1 (2014). *Soziales. Berufsbeistandschaften.* Dokument liegt dem Autor vor, darf aus Vertraulichkeitsgründen [Vereinbarung mit untersuchter Organisation] nicht namentlich genannt werden.

Geschäftsbericht Trägerschaft BB-Organisationstyp Nr. 1 (2020). *Soziales. Berufsbeistandschaften.* Dokument liegt dem Autor vor, darf aus Vertraulichkeitsgründen [Vereinbarung mit untersuchter Organisation] nicht namentlich genannt werden.

GPV (o.J.). Verband der Gemeindepräsidenten des Kantons Zürich. URL: <https://www.gpvzh.ch/de/> [Zugriffsdatum: 26. Mai 2024]

GPV (2009). Verband der Gemeindepräsidenten des Kantons Zürich. Leitender Ausschuss. *Anpassung des kantonalen Rechts an die Änderungen des ZGB (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht): Vernehmlassung zum Konzeptentwurf.* Unveröffentlichtes Dokument.

Grey, Alexander (2020). «Junge im grauen Rundhalsshirt» Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/junge-im-grauen-rundhalsshirt-RDQl9ZX5Yq8> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Grossstadt (2024). *E-Mail der Leitung Sozialhilfestatistik und Evaluation der Sozialen Dienste an den Autor dieser Arbeit zum Thema personelle Ressourcen im Zusammenhang mit den KOKES-E OBB bezüglich der Interviews zu Erwachsenen- und Kinderschutz.* Unveröffentlichtes Dokument.

Habeshaw, Gift (2018). «Portraitfoto eines Mädchens» Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/portratfoto-eines-madchens- kY9Q2hB5oY>
[Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Heilsarmee (o.J.) *Housing First Basel*. URL: <https://heilsarmee.ch/angebot/housing-first-basel/>
[Zugriffsdatum: 24. November 2024]

Interview Nr. 1 (2024). *Interview mit der Leitungsperson einer Berufsbeistandschaft im Erwachsenenschutz einer Sitzgemeinde*. Durchgeführt am 27. September 2024 durch den Autor dieser Arbeit. Unveröffentlichtes Dokument aufgrund Vereinbarung mit untersuchter Organisation.

Interview Nr. 2 (2024). *Interview mit der Leitungsperson einer Berufsbeistandschaft im Erwachsenenschutz einer kleinen Gemeinde*. Durchgeführt am 3. September 2024 durch den Autor dieser Arbeit. Unveröffentlichtes Dokument aufgrund Vereinbarung mit untersuchter Organisation.

Interview Nr. 3 (2024). *Interview mit dem Geschäftsführer eines Zweckverbands, der eine Berufsbeistandschaft im Erwachsenenschutz für mehrere Gemeinden führt*. Durchgeführt am 4. September 2024 durch den Autor dieser Arbeit. Unveröffentlichtes Dokument aufgrund Vereinbarung mit untersuchter Organisation.

Interview Nr. 4 (2024). *Interview mit einer Teamleiterin Erwachsenenschutz und der Leiterin des Fachstabs Erwachsenenschutz einer Berufsbeistandschaft im Erwachsenenschutz einer Grossstadt*. Durchgeführt am 17. Oktober 2024 durch den Autor dieser Arbeit. Unveröffentlichtes Dokument aufgrund Vereinbarung mit untersuchter Organisation.

Interview Nr. 5 (2024). *Interview mit einer Gruppenleiterin Kinderschutz und einer Mitarbeiterin des Fachstabs Kinder- und Jugendhilfe einer Berufsbeistandschaft im Kinderschutz einer Grossstadt*. Durchgeführt am 22. Oktober 2024 durch den Autor dieser Arbeit. Unveröffentlichtes Dokument aufgrund Vereinbarung mit untersuchter Organisation.

Kahn, Hassan (2018). «Gesicht einer Frau». Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/gesicht-einer-frau-EGVccebWodM> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Kanton Zürich (2020a). *Gemeinden 2030. Projektplattform «Gemeinden 2030». Arbeitsgruppe interkommunale Zusammenarbeit. Regionen und funktionale Räume im Kanton Zürich. Ein Vorschlag der Arbeitsgruppe interkommunale Zusammenarbeit der Projektplattform «Gemeinden 2030».*

URL: <https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/politik-staat/statistik-daten/befragungen/dokumente/20%2003%2009%20-%20Regionen%20und%20funktionale%20R%C3%A4ume%20-%20Arbeitspapier.pdf> [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Kanton Zürich (2020b). *Evaluation des Einführungsgesetzes zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR) im Kanton Zürich. Schlussbericht, 24. Juni 2020.*

URL: https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/familie/kindesschutz/fachaufsicht_kesb/Eval_EG%20KESR_Schlussbericht.pdf [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

Kanton Zürich (2024). *Revision EG KESR.* URL: [https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/82E53FCDC8395254C1258B32004C0179/\\$File/JI%20-%20Einladung%20Vernehmlassung%20Revision%20EG%20KESR.pdf](https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/82E53FCDC8395254C1258B32004C0179/$File/JI%20-%20Einladung%20Vernehmlassung%20Revision%20EG%20KESR.pdf) [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.a). *AJB. Kinder- und Jugendhilfezentren (kjz).* URL: <https://www.zh.ch/de/familie/angebote-fuer-familien-mit-kindern/kinder-und-jugendhilfezentren.html> [Zugriffsdatum: 5. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.b). *Gemeindefusion.* URL: <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/gemeindefusion.html> [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.c). *Gemeindeforum 2024.* URL: https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/gemeindeforum.html#main_table [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.d). *Präsentation Gemeindeforum 2024*. URL:

[file:///C:/Users/dknoe/Downloads/presentation_gemeindeforum_2024%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dknoe/Downloads/presentation_gemeindeforum_2024%20(1).pdf)

[Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.e). *Vorentwurf mit erläuterndem Bericht. Verschiedene Anpassungen im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (Zusammensetzung KESB, Verfahren, Rechtsmittelzug, Perimeter Berufsbeistandschaften, Aktenaufbewahrung Beistandspersonen) / Vernehmlassung*. URL:

[https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/E2B703CDBAA6B5C9C1258B32004C0BD3/\\$File/Revision%20EG%20KESR%20Vernehmlassungsvorlage.pdf](https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/E2B703CDBAA6B5C9C1258B32004C0BD3/$File/Revision%20EG%20KESR%20Vernehmlassungsvorlage.pdf) [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

Kanton Zürich (o.J.f). *Politik & Staat, Gemeinden, Gemeindeporträt*. URL:

<https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/gemeindeportraet.html> [Zugriffsdatum: 15. Dezember 2024]

Kanton Zürich (2020). *Direktion der Justiz und des Innern. Justizvollzug und Wiedereingliederung. Forschung & Entwicklung. Evaluation des Einführungsgesetzes zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR) im Kanton Zürich. Schlussbericht vom 24. Juni 2020*.

KESB Affoltern (o.J.). *Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) Bezirk Affoltern. Trägerschaft*. URL:

<https://www.kesbaffoltern.ch/traegergemeindenkesb>

[Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KESB Bülach Süd (o.J.). *Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Kreis Bülach Süd*. URL:

<https://www.opfikon.ch/departemente/2606> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KESB Horgen (o.J.). *Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) Bezirk Horgen*. URL:

<https://www.kesb-horgen.ch/de/KESB> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KESB WA (o.J.). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Bezirke Winterthur und Andelfingen. Organisation. Trägerschaft. URL: <https://kesb-wa.ch/organisation/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KESCHA (o.J.) Anlaufstelle Kindes- und Erwachsenenschutz. Webseite. URL: <https://kescha.ch/> [Zugriffsdatum: 25. Oktober 2024]

KOKES (o.J.). Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz. *Faktenblatt: Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften*. URL: <https://www.kokes.ch/application/files/8216/2814/1065/Faktenblatt.pdf> [Zugriffsdatum: 27. Mai 2024]

KOKES (2021). Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz. *Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften*. URL: https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES_Empfehlungen_Berufsbeistandschaften.pdf [Zugriffsdatum: 27. Mai 2024]

KOKES (2023). Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz. *KESB: Organisation in den Kantonen (Stand 1. Januar 2023)*. URL: https://www.kokes.ch/application/files/1216/7252/0228/KESB_Organisation_in_den_Kantonen_2023.pdf [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KOKES-Vorstand (o.J.). Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz. *Vorstand*. URL: <https://www.kokes.ch/de/organisation/vorstand> [Zugriffsdatum: 26. November 2024]

KPV (o.J.). KESB-Präsidienvereinigung Kanton Zürich (KPV). Standorte der KESB. URL: <https://kesb-zh.ch/standorte-uebersicht/> [Zugriffsdatum: 5. November 2024]

KPV, KESB Dübendorf (o.J.). Willkommen bei der KESB Dübendorf. URL: <https://kesb-zh.ch/standorte/kesb-kreis-duebendorf/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KPV, KESB Bezirk Horgen (o.J.) Willkommen bei der KESB Bezirk Horgen. URL: <https://kesb-zh.ch/standorte/kesb-bezirk-horgen/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

KPV, KESB Uster (o.J.) Willkommen bei der KESB Uster. URL: <https://kesb-zh.ch/standorte/kesb-bezirk-uster/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

MAXQDA (o.J.). Software für qualitative Datenanalyse. URL: <https://www.maxqda.com/de/> [Zugriffsdatum: 3. November 2024]

MAXQDA, Codesystem (o.J.). URL: <https://www.maxqda.com/de/hilfe-mx24/04-codes/ueber-codes-und-das-codesystem> [Zugriffsdatum: 3. November 2024]

Meir Clancy, Levi (2022). «Person mit langen Haaren». Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/eine-person-mit-langen-haaren-2DZLn9elD54> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

Michigan Ross (2024a). Fakultätsverzeichnis. *Kim Cameron*. URL: <https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/kim-cameron> [Zugriffsdatum: 20. Oktober 2024]

Michigan Ross (2024b). Fakultätsverzeichnis. *Robert Quinn*. URL: <https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/robert-quinn> [Zugriffsdatum: 20. Oktober 2024]

Nabavi, Hessam (2021). «lockiges Kind». Unsplash. URL: <https://unsplash.com/de/fotos/L20Cf9rdcko> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

NFP 76 (o.J.). Nationales Forschungsprogramm 76. *Porträt: Das Nationale Forschungsprogramm 76 «Fürsorge und Zwang» (NFP 76) befasst sich mit den Wirkmechanismen von Fürsorge und Zwang in Geschichte, Gegenwart und Zukunft*. URL: <https://www.nfp76.ch/de/qIHiCGNCfOnOR9UH/seite/das-nfp/portraet> [Zugriffsdatum: 7. Oktober 2024]

NZZ (2002). Neue Zürcher Zeitung vom 24. August 2002: *Amtsvormünder vor Umzug in Sozialzentren*. Aufgrund der Vereinbarung mit der untersuchten Organisation wird die Grossstadt nicht namentlich erwähnt.

Parlament des Kantons Zürich (2022a). *Abstimmungsprotokoll Messe Zürich. Kantonsrat Zürich. Geschäftstitel: Für eine zeitgemässe dezentrale Organisation des Kantons Zürich*. URL:

<https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/a94fc95e96a8455ea46a4ad1c95e3f90-332/1/pdf> [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Parlament des Kantons Zürich (2022b). *Teilprotokoll – Kantonsrat, 166. Sitzung vom 14. März 2022. «6. Für eine zeitgemässe dezentrale Organisation des Kantons Zürich. Behördeninitiative Gemeinderat Wallisellen, Gemeinderat Dietlikon, Gemeinderat Embrach, Gemeinderat Freienstein-Teufen, Stadtrat Opfikon, Stadtrat Bülach vom 8. Oktober 2021. KR-Nr. 376/2021*. URL:

<https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/6da527e7ec454b958bd1952edf040d78-332/11/pdf> [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Regierungsrat des Kantons Zürich (2011). *Antrag des Regierungsrates vom 31. August 2011. 4830. Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR)*. URL: https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2011/1042/4830_EG_Kinder_Erwachsenenschutz.pdf [Zugriffsdatum: 26. Mai 2024]

Regierungsrat des Kantons Zürich (2022). *Antrag des Regierungsrates vom 5. Oktober 2022. Beschluss über die Behördeninitiative KR-Nr. 376/2021 der Gemeinderäte Wallisellen, Dietlikon, Embrach und Freienstein-Teufen sowie der Stadträte Opfikon und Bülach betreffend «Für eine zeitgemässe dezentrale Organisation des Kantons Zürich»*. URL:

<https://parlzhcdws.cmicloud.ch/parlzh5/cdws/Files/d78072fc4ebd44b098a7cbfec8c18f9b-332/1/pdf> [Zugriffsdatum: 20. November 2024]

Regierungsrat des Kantons Zürich (2024 Nr. 531). Regierungsratsbeschluss Nr. 531/2024 *Zusatzleistungsverordnung. Änderung vom 22. Mai 2024*. URL:

<https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/beschluesse-des-regierungsrates/rrb/regierungsratsbeschluss-531-2024.html>

[Zugriffsdatum:

1. Dezember 2024]

Regierungsrat des Kantons Zürich (2024). *Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 29. Mai 2024. 572. Gesetz über die Gerichts- und Behördenorganisation im Zivil- und Strafprozess, Einführungsgesetz zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, Haftungsgesetz (Änderung, verschiedene Anpassungen im Kindes- und Erwachsenenschutzrecht), Vernehmlassung, Ermächtigung*. URL:

[https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/D767DD8FA7D29289C1258B32004C1167/\\$File/RRB-2024-0572.pdf](https://www.notes.zh.ch/sk/VNL/vnl.nsf/vw-alldocuments/D767DD8FA7D29289C1258B32004C1167/$File/RRB-2024-0572.pdf)

[Zugriffsdatum: 21. November 2024]

Schweizerische Zivilprozessordnung (ZPO) vom 19. Dezember 2008, SR 272 (Stand, 1. September 2023). URL:

<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2010/262/de>

[Zugriffsdatum: 14. November 2024]

Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) vom 10. Dezember 1907, SR 210 (Stand, 1. Januar 2024). URL:

https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/de

[Zugriffsdatum: 15. Oktober 2024]

SDBD (o.J.) Zweckverband Sozialdienste Bezirk Dielsdorf. URL:

<https://www.sdbd.ch/zweckverband/ueber-uns> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

SDBP (o.J.). Zweckverband Soziales Bezirk Pfäffikon ZH. URL:

<https://sdbp.ch/startseite/zweckverband-soziales/organisation/>

[Zugriffsdatum:

25. November 2024]

SDBU (o.J.). Soziale Dienste Bezirk Uster. Der Zweckverband. URL:

<https://www.sdbu.ch/topics/zweckverband> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Selbstbestimmungsgesetz des Kantons Zürich (SLBG). Gesetz über den selbstbestimmten Leistungsbezug durch Menschen mit Behinderung vom 28. Februar 2022, ZH-Lex LS 831.5 (Stand, 1. Januar 2024). URL: https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-831_5-2022_02_28-2024_01_01-123.html?search=SLBG [Zugriffsdatum: 14. Oktober 2024]

Shironosov (2018). «Fröhliche Frau mit Down-Syndrom mit blauem T-Shirt». iStock Photo. URL: <https://www.istockphoto.com/photo/young-happy-female-with-down-syndrome-standing-in-front-of-camera-at-home-gm1401177132-454510956?clarity=false> [Zugriffsdatum: 24. Dezember 2024]

SKOS (o.J.a). *Die SKOS-Richtlinien*. URL: <https://skos.ch/skos-richtlinien/entstehung-und-bedeutung> und URL: https://rl.skos.ch/lexoverview-home/lex-RL_A_1 [Zugriffsdatum: 24. November 2024]

SKOS (o.J.b). *Caseload Converter – der Rechner für nachhaltige Falllast und Personalbedarf in der Sozialhilfe*. URL: <https://skos.ch/themen/organisationsentwicklung/caseload-converter> [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

SKOS (2021). *Monitoring Sozialhilfe 2021*. Bern, 31. März 2022 (Aktualisiert 26. September 2022). URL: https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/Publikationen/Monitoring/Monitoring-Bericht_2021_D.pdf [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

SNH (o.J.). Zweckverband SNH. Soziales Netz Bezirk Horgen. URL: <https://www.snh-zv.ch/de/Beistandschaft> [Zugriffsdatum: 27. November 2024]

SOBA, Trärgemeinden (o.J.). Sozialdienst Bezirk Affoltern. Organisation. Trärgemeinden: URL: <https://www.sdaffoltern.ch/traergemeinden/900> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

SoKo (o.J.). Sozialkonferenz Kanton Zürich. URL: <https://www.zh-sozialkonferenz.ch/> [Zugriffsdatum: 26. Mai 2024]

- SoKo (2009). Sozialkonferenz des Kantons Zürich. *Anpassung des kantonalen Rechts an die Änderung des ZGB (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht), Stellungnahme zum Konzeptentwurf an die Direktion der Justiz und des Innern vom 28. September 2009*. Unveröffentlichtes Dokument.
- SoKo (2020). Sozialkonferenz des Kantons Zürich. *Mitbericht der Sozialkonferenz Kanton Zürich zuhanden Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich bezüglich Vernehmlassungsantwort des Kantons Zürich an die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) betreffend «Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-Entwurf vom 15. September 2020)*. URL: https://www.zh-sozialkonferenz.ch/wp-content/uploads/2020/10/201020_Vernehmlassung_Empfehlung_BB_Zirkular-final.pdf [Zugriffsdatum: 27. Mai 2024]
- SoKo (2022). Sozialkonferenz des Kantons Zürich. *Konzept-Vernehmlassung – Teilrevision EG KESR vom 16. September 2022*. URL: https://www.zh-sozialkonferenz.ch/wp-content/uploads/2022/09/20220916-Stellungnahme-EG-KESR-SoKo_Final.pdf [Zugriffsdatum: 21. November 2024]
- SoKo (2024). Sozialkonferenz des Kantons Zürich. *Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften vom 23. Oktober 2024*. URL: <https://www.zh-sozialkonferenz.ch/wp-content/uploads/2024/10/SoKo-Empfehlungen-zur-Organisation-von-Berufsbeistandschaften.pdf> [Zugriffsdatum: 26. November 2024]
- Sozialdepartement der Stadt Zürich, Organisation und Aufgaben (2021). URL: <file:///C:/Users/dknoe/Downloads/SD-Infomappe.pdf> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]
- Sozialhilfegesetz des Kantons Zürich (SHG) vom 14. Juni 1981, ZH-Lex-LS 851.1 (Stand, 1. Januar 2024). URL: https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/gesetzessammlung/zhlex-ls/erlass-851_1-1981_06_14-1982_01_01-123.html?search=SHG [Zugriffsdatum: 19. September 2024]

Stadt Affoltern a. A. (o.J.). Berufsbeistandschaft. URL:

<https://www.stadtaffoltern.ch/aemter/14387> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Bülach (2024). *Bericht zum Budget 2025 vom 18. September 2024*. URL:

[https://www.buelach.ch/docn/5301304/Bericht zum Budget 2025 - 2024-09-18.pdf](https://www.buelach.ch/docn/5301304/Bericht_zum_Budget_2025_-_2024-09-18.pdf) [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

Stadt Bülach, Berufsbeistandschaften (o.J.). URL: <https://www.buelach.ch/bereiche/37183>

[Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Bülach, KESB (o.J.). Kindes- & Erwachsenenschutzbehörde (KESB) Bülach Nord. URL:

<https://www.buelach.ch/bereiche/37225> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Dietikon, KESB (o.J.). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Bezirk Dietikon (KESB).

URL: <https://www.dietikon.ch/aemterbereiche/11641> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Dietikon, Mandatszentrum (o.J.). Mandatszentrum Erwachsenenschutz. URL:

<https://www.dietikon.ch/aemterbereiche/11641> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Opfikon, Organigramm (o.J.). URL:

[https://www.opfikon.ch/docn/5361127/Organigramm Stadt Opfikon 2024.pdf](https://www.opfikon.ch/docn/5361127/Organigramm_Stadt_Opfikon_2024.pdf)

[Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Schlieren, Berufsbeistandschaft (o.J.). URL: <https://www.schlieren.ch/aemter/24082>

[Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Uster (o.J.). Soziale Dienste. Berufsbeistandschaft. URL:

<https://www.uster.ch/unterinstanzen/29806> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Wädenswil (o.J.). Soziale Dienste. URL:

<https://www.waedenswil.ch/dienststellenteams/9656> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Winterthur, Berufsbeistandschaft (o.J.). URL:

<https://stadt.winterthur.ch/gemeinde/verwaltung/soziales/soziale-dienste/berufsbeistandschafts-und-betreuungsdienst> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Winterthur, Wohnhilfe (o.J.). *Obdachlosigkeit verhindern. Vorhandenen Wohnraum erhalten. Zugang zum freien Wohnungsmarkt allen ermöglichen. Wohn- und Sozialkompetenzen der Zielgruppe stärken.* URL:

<https://stadt.winterthur.ch/themen/leben-in-winterthur/alter-gesundheit-und-soziales/anlauf-und-beratungsstellen/wohnhilfe-wohnprobleme> [Zugriffsdatum: 24. November 2024]

Stadt Zürich, KESB, über uns (o.J.). URL:

https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/kindes_und_erwachsenenschutzbehoerde/ueber_uns.html [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Stadt Zürich, Sozialdepartement (o.J.). URL:

https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/organisation.html [Zugriffsdatum: 22. Dezember 2024]

Stadt Zürich, Wohnungs- und Obdachlosigkeit (o.J.). URL: <https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/unterstuetzung/obdach.html> [Zugriffsdatum: 24. November 2024]

Stadtrat, Grossstadt (2001). *Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Grossstadt vom 23. Mai 2001. Change Sozialdepartement, Reorganisation und Aufbau der regionalen Sozialzentren, Bericht an den Gemeinderat.* Aufgrund Vereinbarung mit der untersuchten Organisation wird die Grossstadt nicht namentlich erwähnt.

Stadtratsbeschluss der Trägerschaft BB Organisationstyp Nr. 1 (2024). *Berufsbeistandschaften – strategische Weiterentwicklung der Organisation. Genehmigung.* Unveröffentlichtes Dokument.

Statistisches Amt des Kantons Zürich (o.J.). *Benchmarking und Statistikreport für Sozialabteilungen*. URL: <https://www.zh.ch/de/direktion-der-justiz-und-des-innern/statistisches-amt/befragungen/benchmarking-statistikreport-sozialabteilungen.html> [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

Statuten KOKES vom 27. Mai 1993 (Stand, 8. September 2020). URL: https://www.kokes.ch/application/files/2716/1667/2007/Statuten_KOKES_deutsch_08.09.2020.pdf [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Statuten SVBB vom 16. September 2019 (Stand, 22. Oktober 2019). URL: https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/statuten/191025_SVBB_Statuten_def_MV_16.09.2019_IH_v2.pdf [Zugriffsdatum: 26. November 2024]

Stiftung Domicil, Ein Zuhause für alle (o.J.). URL: <https://domicilwohnen.ch/> [Zugriffsdatum: 24. November 2024]

SVBB (2017). *Anforderungsprofil Berufsbeistände*. URL: https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/aktuell/Anforderungsprofil%20SVBB_Deutsch_def.pdf [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

SVBB (o.J.). *SVBB-Empfehlungen zur KES-Praxis*. URL: <https://svbb-ascp.ch/erwachsenenschutz/svbb-empfehlungen/> und URL: <https://svbb-ascp.ch/kindesschutz/svbb-empfehlungen/> [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

SVBB (2021). Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen SVBB-ASCP (Hrsg.). *Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen. Ergebnisse der Befragung bei Berufsbeistandspersonen in der Schweiz*. Bern: Ecoplan. URL: https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/aktuell/211008_SVBB-Umfragebericht_DEF_DE_2021_final.pdf [Zugriffsdatum: 13. Dezember 2024]

SVBB (2022). *SVBB-Anleitung zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften*. URL: https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/dokumentation/220214_SVBB_Empfehlungen_Anleitung_Umsetzung_KOKES_Empfehlungen_V6_Sign.pdf [Zugriffsdatum: 26. November 2024]

SVR – Sozialversicherungsrecht, Gesetzgebung, Grundwerk 1994. (aktuelle Ergänzungslieferung Nr. 67, Stand vom 1. Juli 2024). Basel Helbling Lichtenhahn Verlag

UEK (o.J.), Unabhängige Expertenkommission Administrative Versorgung. *Ausgegrenzt und Weggesperrt: Wie und warum?* URL: <https://www.uek-administrative-versorgungen.ch/startseite> [Zugriffsdatum: 7. Oktober 2024]

UN-Ü Kinderrechte (1989). Übereinkommen über die Rechte der Kinder. Abgeschlossen in New York am 20. November 1989. Von der Bundesversammlung genehmigt am 13. Dezember 1996. Ratifikationsurkunde durch die Schweiz hinterlegt am 24. Februar 1997. In Kraft getreten für die Schweiz am 26. März 1997 (Stand, 27. Februar 2023). URL: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1998/2055_2055_2055/de [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

UN-Ü Rechte von Menschen mit Behinderungen (2006). Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Abgeschlossen in New York am 13. Dezember 2006. Von der Bundesversammlung genehmigt am 13. Dezember 2013. Beitrittsurkunde von der Schweiz hinterlegt am 15. April 2014. In Kraft getreten für die Schweiz am 15. Mai 2014 (Stand, 23. Februar 2024). URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/245/de> [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

VBK (2008). Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden. *Empfehlungen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde*. URL: https://www.kokes.ch/application/files/1114/6176/3095/Empfehlungen_d_gesamt.pdf [Zugriffsdatum: 27. Mai 2024]

VBZH (o.J.). Verein Berufsbeistandschaften Kanton Zürich (VBZH). URL:

<https://vbzh.ch/der-verein-vbzh/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

Verein Berufsbeistandschaften Kanton Zürich (VBZH). *Berufsbeiständin/Berufsbeistand*.

URL: <https://www.berufsbeistand-zh.ch/> [Zugriffsdatum: 16. September 2024]

Verfassung des Kantons Zürich (KV) vom 27. Februar 2005, ZH-Lex-LS 101 (Stand, 1. Juli 2024). URL:

[https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/145EEFA611482286C1258B47001CD18F/\\$File/101_27.2.05_125.pdf](https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/145EEFA611482286C1258B47001CD18F/$File/101_27.2.05_125.pdf) [Zugriffsdatum: 19. September 2024]

Verordnung über die Vermögensverwaltung im Rahmen einer Beistandschaft oder Vormundschaft (VBVV) vom 23. August 2023 (Stand, 1. Januar 2024). URL:

<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2023/486/de> [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

Verordnung zum Sozialhilfegesetz des Kanton Zürich vom 21. Oktober 1981, ZH-Lex LS 851.11 (Stand, 1. März 2024). URL:

[https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/E368FD4689B1DC66C1258ABC0038CB90/\\$File/851.11_21.10.81_124.pdf](https://www.notes.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/E368FD4689B1DC66C1258ABC0038CB90/$File/851.11_21.10.81_124.pdf) [Zugriffsdatum: 19. September 2024]

VZGV (o.J.a). *Direktion der Justiz und des Innern. Teilrevision des Einführungsgesetzes zum Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (EG KESR) / Konzept (Vernehmlassung)*. URL:

https://www.vzgv.ch/sites/default/files/ji-eg-kesr-einladung-konzeptvernehmlassung_unterzeichnet.pdf [Zugriffsdatum: 24. November 2024]

VZGV (o.J.b). *Entwurf Normkonzept Revision EG KESR*. URL:

<https://www.vzgv.ch/sites/default/files/entwurf-normkonzept.pdf> [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

VZGV (o.J.c). *Stellungnahme EG KESR vom 13. September 2022*. URL:

<https://www.vzgv.ch/sites/default/files/revision-eg-kesr-terminplan-und-antworten-zu-fragenkatalog-vzgv.pdf> [Zugriffsdatum: 21. November 2024]

Wider, Diana (2024). *12 Jahre Erwachsenenschutzrecht – Erfahrungen und Erkenntnisse*. Referat von Prof. FH, Juristin und Sozialarbeiterin, Generalsekretärin KOKES (Kontakt: diana.wider@kokes.ch) an der Delegiertenversammlung von Insieme Schweiz vom 23. November 2024 in Bern. [Nicht publiziert. Die Unterlagen wurden dem Autor der MT von der Referentin am 25. November 2024 zur Verfügung gestellt]

ZFIT (o.J.). Zentrum für Familien in Trennung. Webseite. URL: <https://zfit.ch/> [Zugriffsdatum: 25. Oktober 2024]

ZHAW (2024). *Caseload Converter – der Rechner für nachhaltige Falllast und Personalbedarf in der Sozialhilfe*. URL: https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/themen/Organisationsentwicklung/Caseload-Converter_Abschlussbericht.pdf [Zugriffsdatum: 29. November 2024]

ZV KES Hinwil (o.J.). Zweckverband Kindes- und Erwachsenenschutz Bezirk Hinwil. URL: <https://www.zvkes-hinwil.ch/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

ZV KES Meilen (o.J.). Zweckverband Kindes- und Erwachsenenschutz Bezirk Meilen. URL: <https://www.zv-kes-bezirk-meilen.ch/> [Zugriffsdatum: 25. November 2024]

ZV-Protokoll (2021). *Stellenplananpassung Berufsbeistandschaft und Sozialberatung. Umsetzung KOKES-Empfehlungen*. Unveröffentlichtes Dokument.

11 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Deckblatt: «Menschen mit zivilrechtlichen Massnahmen in fünf eingefärbten Bilderlinien» (eigene Darstellung von Ursula Volkart, Pieterlen BE und Daniel Knöpfli, Steinmaur ZH mit Bildern von Amiri, 2021; Dumalo, 2018; Ferlic, 2017; Filice, 2018; Fleming, 2018; Grey, 2020; Habeshaw, 2018; Kahn, 2018; Meir, 2022; Nabavi, 2021; Shironosov, 2018)

Abb. 1: «Aufbau der Masterthesis» (eigene Darstellung) S. 10

Abb. 2: Zuständigkeit der Organisation von Berufsbeistandschaften
(aus Vogel/Wider, 2021, S. 469) S. 13

Abb. 3: System und Bereiche des Kindesschutzes
(aus Häfeli, 2021, S. 297) S. 13

Abb. 4: «Das psychosoziale-medizinische Versorgungssystem
im Erwachsenenschutz» (aus Häfeli, 2021, S. 320) S. 14

Abb. 5: «Übersicht: Beistandschaftsarten und deren Wirkungen»
(aus Biderbost, 2012, S. 141) S. 16

Abb. 6: «Übersicht zu den 16 Aufgaben im Gestaltungskreislauf»
(aus Stremmlow/Riedweg/Bürgisser, 2019, S. 85) S. 21

Abb. 7: «Aufgabenperspektive SGMM»
(aus Rüegg/Stürm/Grand, 2020, S. 53) S. 22

Abb. 8: «SRM» (aus Lambers, 2015, S. 42) S. 22

Abb. 9: «Basisordnung der Qualität und des Handelns
nach Lernkreisläufen» (aus Grutsch, 2015, S. 2) S. 24

Abb. 10: «Das Magische Dreieck der Unternehmensführung» (aus Frey, 2016, S. 17)	S. 28
Abb. 11: «Landschaft der VB und KESB zwischen 2012 und 2024 in der Schweiz» (aus Wider, 2024, S. 10)	S. 30
Abb. 12: «Die 13 KESB-Kreise und die 24 BBES im Kanton Zürich» (eigene Darstellung in Anlehnung an Kanton Zürich, o.J.f).	S. 34
Abb. 13 «Standorte AJB mit den 14 KJZ-Standorten» (Amt für Jugend und Berufsberatung Kt. ZH, 2024, am 22.11.2024 durch die Medienkommunikationsstelle zur Verfügung gestellt)	S. 34
Abb. 14 «Entwicklung Anzahl Gemeinden 2000–2024» (aus Kanton Zürich, o.J.b)	S. 36
Abb. 15 «Übersicht über die wichtigsten Schlussfolgerungen der EG KESR-Evaluation» (aus Kanton Zürich, 2020b, S. 13)	S. 38
Abb. 16 «Regionen – Szenario mit acht Regionen» (eigene Darstellung in Anlehnung an Arbeitsgruppe Interkommunale Zusammenarbeit, 2020, S. 5)	S. 41
Abb. 17: «Sozialhilfe-Grundbedarf für eine Einzelperson, Stand 15.12.2021» (SKOS, 2021, S. 6)	S. 53
Abb. 18: «Idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB» (eigene Darstellung)	S. 56
Abb. 19: «Concept-Map zum Kategoriensystem mit deduktiven Kategorien» (eigene Darstellung)	S. 62

Abb. 20: «Die hermeneutische Vorgehensweise nach Danner» (in Kuckartz/Rädiker, 2022, S. 26)	S. 65
Abb. 21: «Unterscheidung des Experten- und Elitenbegriffs nach Litting» (aus Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 14)	S. 72
Abb. 22: «Idealtypische Organisation von Berufsbeistandschaften gemäss KOKES-E OBB» (eigene Darstellung)	S. 77
Abb. 23: «Die fünf Fälle bzw. vier BB-Organisationstypen im Überblick» (eigene Darstellung)	S. 78
Abb. 24: «Kleinbild Fall 1» (eigene Darstellung)	S. 80
Abb. 25: «Kleinbild Fall 2» (eigene Darstellung)	S. 81
Abb. 26: «Kleinbild Fall 3» (eigene Darstellung)	S. 83
Abb. 27: «Kleinbild Fall 4» (eigene Darstellung)	S. 84
Abb. 28: «Kleinbild Fall 5» (eigene Darstellung)	S. 85
Abb. 29: «Subkategorien zu den konkreten Herausforderungen pro Interview» (eigene Darstellung)	S. 91
Abb. 30: «Anzahl Segmente mit der jeweiligen Subkategorie» (eigene Darstellung)	S. 91
Abb. 31: «Lösungsansätze der Expertinnen und Experten» (eigene Darstellung)	S. 94
Abb. 32: Codewolke zu Grössenordnungen (eigene Darstellung)	S. 97

Abb. 33: Summary-Tabelle operative Führung (eigene Darstellung)	S. 97
Abb. 34: Summary-Tabelle Politik (eigene Darstellung)	S. 98
Abb. 35 Gesamtfazit und Anregungen für Lösungen (eigene Darstellung)	S. 112

Anhangsverzeichnis

A Von den Forschungsfragen zu den Interviewfragen.....	- 1 -
A 2 Forschungsfragen	- 2 -
A 3 Analysedimensionen	- 2 -
A 4 Fragenkomplexe.....	- 4 -
A5 Interviewfragen	- 6 -
B Experteninterviews	- 6 -
B 1 Interviewleitfaden.....	- 8 -
B. 1.1 Vor dem Interview	- 8 -
B 1.2 Vorbereitung und Einleitung	- 8 -
B 1.3 Fragekomplexe und Interviewfragen	- 9 -
B 1.4 Nach dem Interview	- 17 -
B 2 Codewolke	- 19 -
C KOKES-Empfehlungen.....	- 20 -
D Eigenständigkeitserklärung.....	- 21 -

A Von den Forschungsfragen zu den Interviewfragen

Um Antworten auf die Forschungsfragen zu gewinnen, soll pro Berufsbeistandschafts-Organisationstyp im Kanton Zürich ein Interview geführt werden. Dazu soll die **Methode des leitfadengestützten Interviews** (in Abgrenzung zum explorativen Interview) angewendet werden. Die genannte Methode ist sinnvoll, da der Forscher/Interviewer den aktuellen Forschungsstand zum Thema kennt und als langjähriger Leiter von grossen Organisationen im Zürcher Sozialwesen und in seiner Funktion als Co-Präsident der Sozialkonferenz des Kantons Zürich zudem fundiertes Wissen mitbringt (vgl. Kaiser, 2021, S. 67). Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass auch bei leitfadengestützten Interviews – und später bei der Auswertung – Elemente aus der Exploration z.B. in gekürzter Form angewandt werden können.

Zur Entwicklung des Interviewleitfadens sollen die unter A 2 formulierten Teilfragen 2–5, die relevant für die Befragung sind, für die leitfadengestützten Interviews zu Interviewfragen operationalisiert werden. Dabei ist zu bemerken, dass die jeweils zu interviewenden Expertinnen und Experten hauptsächlich zu ihren eigenen Berufsbeistandschafts-

Organisationen befragt werden sollen. Teilfrage 1 soll aufgrund einer Analyse von Materialien und aus der Literatur beantwortet werden.

A 2 Forschungsfragen

Hauptfragestellung:

Wie werden die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) bei den Berufsbeistandschaften insb. im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich umgesetzt?

Teilfrage 1:

Wie sind die KOKES-E OBB entstanden? Was sind die KOKES-E OBB und aus welchen Elementen bestehen sie?

Teilfrage 2:

Wie sieht der aktuelle Stand (Umsetzungsgrad) der KOKES-E OBB bei den Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz im Kanton Zürich aus?

Teilfrage 3:

Welche konkreten Herausforderungen gibt es in den Organisationen der Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz und welche möglichen Lösungen gibt es?

Teilfrage 4:

Welche Anpassungen sind bei den Berufsbeistandschaften (insb.) im Erwachsenenschutz nötig, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen?

Teilfrage 5:

Wie können für die operative Leitung Zuständige und Exekutivpolitikerinnen sowie -politiker dazu beitragen, dass die Ziele der KOKES-E OBB erreicht werden können?

A 3 Analysedimensionen

Kaiser (2021) geht von zwei Arten der Operationalisierung aus: der konzeptionellen und der instrumentellen Operationalisierung. Bei der konzeptionellen Operationalisierung gliedert er die Schritte von den Forschungsfragen über die Analysedimensionen (AD) bis zu den Fragekomplexen. Als instrumentale Operationalisierung bezeichnet er dann den Schritt von den Fragekomplexen zu den Interviewfragen (S. 69–70). Der Autor dieser Arbeit entwickelte die Fragen für den Leitfaden in Anlehnung an die Operationalisierungsschritte, wie sie Kaiser beschreibt. Die Ausführungen zu qualitativen Experten-Interviews von Kaiser werden für den Interviewleitfaden adaptiert. Sie sind nicht 1:1 umsetzbar.

Die zentrale Forschungsfrage entspricht der Hauptfragestellung: *Wie werden die KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (KOKES-E OBB) bei den Berufsbeistandschaften insb. im Erwachsenenschutz (BBES) im Kanton Zürich umgesetzt?*

Die Teilfragen 1–5 können aus Sicht des Autors dieser Arbeit als Analysedimensionen betrachtet werden, wobei die Teilfrage 1, wie oben bereits erwähnt, im Rahmen der leitfadengestützten Interviews kein Thema ist.

Die Analysedimensionen sind demnach folgende:

1. **AD V:** Geschichte und Elemente/Komponenten der KOKES-E OBB (→ kein Thema in den leitfadengestützten Interviews). **Soll-Dimension.**

2. **AD 1:** Aktueller Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB (insb.) bei den BBES im Kanton Zürich (→ **erste Analysedimension** in den leitfadengestützten Interviews). **Ist-Dimension.**

3. **AD 2:** Konkrete Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze (insb.) in den BBES (**→ zweite Analysedimension** in den leitfadengestützten Interviews und gleichzeitig intervenierende Variable innerhalb der Teilforschungsfragen). **Ist- und Entwicklungs-Dimension.**

4. **AD 3:** Nötige Anpassungen (insb.) bei den BBES im Kanton Zürich, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen (→ **dritte Analysedimension** in den leitfadengestützten Interviews). **Entwicklungs-Dimension.**

5. **AD 4:** Handlungsoptionen für Personen mit operativer Leitung sowie Exekutivpolitikerinnen und -politiker (→ **vierte Analysedimension** in den leitfadengestützten Interviews). **Entwicklungs-Dimension.**

A 4 Fragenkomplexe

Die **erste** (für das leitfadengestützte Interview relevante) **Analysedimension** – *der aktuelle Umsetzungsgrad der KOKES-E OBB (insb.) bei den BBES* – soll den **Ist-Zustand** in der jeweils befragten Berufsbeistandschafts-Organisation aufzeigen (der erste Teil der Ist-Analyse). Da davon auszugehen ist, dass die befragten Personen die KOKES-E OBB in einer gewissen Tiefe kennen, ist es gut möglich, dass sie jeweils direkt auf die Unterschiede zwischen Normen und Standards gemäss KOKES und ihrer Organisationsrealität hinweisen werden. Die **Fragekomplexe (FK)** sind aufgrund des normativen Charakters der KOKES-E OBB bei der ersten Analysedimension demnach sinnvollerweise entlang der wesentlichen Standards und Empfehlungen anzuordnen:

• FK 1:	Organisation der Berufsbeistandschaft/en
---------	--

• FK 2:	Vorgelagerte Dienstleistungen
---------	-------------------------------

• FK 3:	Mindestgrösse
---------	---------------

• FK 4:	Qualitäts-/Wissensmanagement
---------	------------------------------

• FK 5:	Fachliches Profil
---------	-------------------

• FK 6:	Einzugsgebiet
---------	---------------

• FK 7:	Spezialisierte Organisation
---------	-----------------------------

• FK 8:	Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten
---------	---

• FK 9:	Ressourcen
---------	------------

• FK 10:	Qualitätszirkel
----------	-----------------

Die **zweite** (für das leitfadengestützte Interview relevante) **Analysedimension** – *konkrete Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze (insb.) in den BBES* – soll den **Ist-Zustand** bezüglich konkreter Herausforderungen in der befragten Berufsbeistandschaft oder aus Sicht der befragten Personen auch in anderen Berufsbeistandschaftsorganisationen ermitteln (Ist-Dimension) und nach **Lösungsansätzen (mögliche Wege zum Soll)** fragen (Entwicklungs-Dimension). Die **Fragekomplexe** befassen sich demnach mit Problemen und Herausforderungen sowie möglichen Lösungsansätzen in der eigenen Organisation oder auch allgemein:

- **FK 11: Herausforderungen und Probleme in der eigenen Organisation oder allgemein bei den BBES im Kanton Zürich.**

- **FK 12: Lösungsansätze für die eigene Organisation oder allgemein für die BBES im Kanton Zürich.**

Die **dritte** (für das leitfadengestützte Interview relevante) **Analysedimension** – *nötige Anpassungen (insb.) bei den BBES im Kanton Zürich, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen* – soll mögliche Lösungsansätze ermitteln, die Entwicklungen (insb.) in den einzelnen BBES-Organisationen oder allgemeine Entwicklungen ermöglichen, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen. Aus dieser Analysedimension lässt sich folgender Fragekomplex ableiten:

- **FK 13: Nötige Anpassungen zur Annäherung und/oder Zielerreichung der KOKES-E OBB.**

Die **vierte** (für das leitfadengestützte Interview relevante) **Analysedimension** – *Handlungsoptionen für Personen mit operativer Leitung sowie Exekutivpolitikerinnen und -politiker* – ist ebenfalls eine Entwicklungs-Dimension. Aus ihr leitet sich folgender Fragekomplex ab, welcher der Analysedimension entspricht:

- **FK 14: Handlungsoptionen für Personen mit operativer Leitung sowie Exekutivpolitikerinnen und -politiker.**

A5 Interviewfragen

Der Autor dieser Arbeit geht davon aus, dass er in den leitfadengestützten Experteninterviews von den Befragten als Co-Experte wahrgenommen und als gleichberechtigter Partner und Kollege angesehen wird (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 52). U.a. als langjähriger Leiter von grösseren Einheiten im Sozial- und Gesundheitswesen bei Städten im Kanton Zürich, als Co-Präsident der Sozialkonferenz des Kantons Zürich und Vorstandsmitglied bei der SKOS ist der Autor im Kreis der BBES/BBKS im Kanton nicht unbekannt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die befragten Personen einen gemeinsamen Fundus an explizitem Fachwissen voraussetzen werden. Dabei besteht die Gefahr, dass nur thematisiert wird, was im Interview-Gespräch nicht als gemeinsames Know-how vorausgesetzt wird (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 52). Es wird in den Interviews deshalb zentral sein, trotz des gemeinsamen Fachhintergrunds Antworten zu erhalten, die der Beantwortung der Forschungsfragen dienlich sind. Unter B.1.3 werden zu den verschiedenen FK mögliche Interviewfragen formuliert. Die Anordnung der FK stellen einen möglichen Verlauf des Interviews dar. Wichtig ist jedoch, in den Interviews einen möglichst «natürlichen» Gesprächsverlauf zu ermöglichen und dennoch zu allen wesentlichen Punkten Antworten zu erhalten.

B Experteninterviews

Der Interviewleitfaden soll dem Autor dieser Arbeit als «Übersetzung» der Forschungsfragen in Interviewfragen für die Experteninterviews (vgl. Kaiser, 2021, S. 64 ff.) und als Leitfaden für die Interviews selbst dienen. Für die Interviews sollen Expertinnen und Experten gesucht werden, die mit eindeutigen und sicherem Wissen im Fachgebiet handeln. Dieses Wissen soll ihnen jederzeit kommunikativ und reflexiv zur Verfügung stehen (vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 12–15). Als Experten sind Führungs- und Fachleute gefragt, die fundierte Fachkenntnisse in der Mandatsführung im Erwachsenenschutz/Kinderschutz und/oder in der Sozialen Arbeit mitbringen. Eine Abgrenzung zieht der Autor der Arbeit zu den «reinen Eliten», die keine Fachkenntnisse aus der Sozialen Arbeit oder der Mandatsführung im Erwachsenenschutz/Kinderschutz ausweisen können. Konkret: Es sollen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gefunden werden, die nicht «nur» ein Departement, eine Abteilung, einen Zweckverband usw. führen¹, sondern solche, die auch

¹ Z.B. Fachleute der Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie, Politikwissenschaft, dipl. Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber usw.

explizites Fachwissen im Erwachsenenschutz/Kinderschutz und/oder in der Sozialen Arbeit ausweisen können. Dies bedeutet, dass die Elite (vgl. dazu Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 13–14) für die Interviews nur dann zum Zug kommen soll, wenn sie sich in einer Schnittmenge mit den Expertinnen und Experten bewegt. Ist dies nicht der Fall, sollen führende Expertinnen und Experten (z.B. Bereichs-, Abteilungsleitende oder Stabsmitarbeitende, die nahe an der Führung sind) gefunden werden. Zentral sind für den Autor die Praxiswirksamkeit (vgl. dazu auch Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 13), das fachliche Know-how und auch ihre Tätigkeit in oder nahe (Führungsstäbe) der Führung. Bei sehr grossen Diensten ist davon auszugehen, dass allenfalls mehrere Personen befragt werden müssen, da der Grad der Spezialisierungen sehr hoch sein kann.

B 1 Interviewleitfaden

(Beispiel BBES)

B. 1.1 Vor dem Interview

Kurzer Organisationsrundgang

- Begrüssung und Dank für die Gesprächsbereitschaft
- Kurze Vorstellung des Interviewers
- Ziel: Einen Eindruck der Räumlichkeiten erhalten.
 - Setting mit Klientinnen und Klienten (Art der Besprechungszimmer, Fenster, Platz, Licht usw.)
 - Räumlichkeiten für Beiständinnen und Beistände (z.B. Einzel-, Gruppen-, Grossraumbüro, Homeoffice?)
 - Räumlichkeiten Leitung, Stabsstelle (Wissens- und Qualitätsmanagement)
 - Räumlichkeiten Administration, Buchhaltung

Prä-Interview-Memo ²	
Wichtige Eindrücke der Situation vor dem Interview festhalten.	Nonverbale Ausdrucksweise der Person, die den Interviewer auf dem Rundgang begleitet, festhalten (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).
	Räumlichkeiten beschreiben (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).
	Atmosphäre beim Rundgang beschreiben (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).
	Evtl. Besonderheiten festhalten (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).

B 1.2 Vorbereitung und Einleitung

- **Begrüssung und Dank** (falls andere Person als bei Organisationsrundgang)
- **Kurze Vorstellung des Interviewers** (falls andere Person als bei Organisationsrundgang)
- **Hinweis auf Start der Aufnahme**
- **Rahmen des Interviews skizzieren:**
 - Dauer des Interviews (zeitlicher Rahmen nochmals klären)

² vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 61; Kaiser, 2021, S. 101–103

- wenn möglich Standardsprache (Vereinfachung für Transkription)
 - aufzeichnen und nach Bearbeitung löschen
 - Anonymitätserklärung des Autors/Forschers, allenfalls der bei der Transkription Helfenden abgeben (auf Wunsch schriftlich)
 - Einwilligungserklärung der Expertin / des Experten unterzeichnen lassen
 - auf Gütekriterien bei der Bearbeitung hinweisen
- Nochmals auf Thema (Arbeitstitel) der MT hinweisen
 - **Wie werden die KOKES-Empfehlungen bei den BB ES im Kanton Zürich umgesetzt?** (aktueller Umsetzungsgrad, Stand heute, allfällige nötige Anpassungen)
 - evtl. Titel erwähnen: *«Die Umsetzung der Empfehlungen der KOKES zur Organisation von Berufsbeistandschaften am Beispiel der Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz im Kanton Zürich»*
- Ziel des Interviews:
 - Experten- und Erfahrungswissen einholen bezüglich Ziele und Umsetzung KOKES-Empfehlungen, Vorgehensstrategien, Stolpersteine, Hürden, Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden / Politikerinnen und Politikern

B 1.3 Fragekomplexe und Interviewfragen

Start	Aufnahme starten
Einstiegsfrage³	
«Könnten Sie zum Einstieg kurz berichten, welche Funktion Sie in der Organisation haben, was Ihre Aufgaben sind und wie Ihr beruflicher Hintergrund aussieht?	
Erzählgenerierende Frage⁴	
«Die KOKES-E OBB wurden vor rund drei Jahren veröffentlicht. Könnten Sie erzählen, was seit der Veröffentlichung der KOKES-E OBB in Ihrer Organisation passiert ist?	

³ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 61

⁴ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 62-64

⁵ Mögliche Stellungnahmen und Bewertungsfragen ⁶ sowie Faktenfragen ⁷	
FK 1: Organisation der Berufsbeistandschaft/en	Wenn Sie sich im Umfeld der BBES umschaun: Gibt es da BBES, die für Sie ein Vorbild sind? Was macht/machen diese Organisation/en für Sie aus?
	Was schätzen Sie an Ihrer Organisation?
	Mögliche Sondierungsfragen ⁸ Spezifisch: • Die KOKES empfiehlt ein Grundmodell und denkbare Modelle mit Zusatzaufgaben. Welches Modell pflegt Ihre Organisation heute? Und welches Modell bevorzugen Sie persönlich? • Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Organisation BBES? • Erbringt Ihre BBES Zusatzaufgaben? Was ist Ihre persönliche Meinung betreffend Zusatzaufgaben für BBES? • Die KOKES formulierte auch eine «Nicht-Empfehlung»: <i>Die Mandatsführung und Sozialhilfe sollen nicht durch die gleiche Person erfolgen.</i> Wie setzt das Ihre Organisation um und wie stehen Sie persönlich dazu? • Wie gestalten Sie die interne Zusammenarbeit? → Pool Lösung? → Arbeitstandem? → Mischform? → Rechtsdienst?

⁵ Nach der erzählgenerierenden Frage soll das Interview wenn möglich entlang dem genuinen Gesprächsverlauf «geführt» werden. Das heisst, dass die FK und die Interviewfragen nicht der Reihe nach, sondern dem Gesprächsverlauf entsprechend gestellt werden.

⁶ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 64–66

⁷ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 68

⁸ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 66–68; Sondierungsfragen können z.B. allgemein, spezifisch als Verständnisfragen, Begründungsaufforderungen, Spiegelungen oder Konfrontationsfragen gestellt werden.

FK 2: Vorgelagerte Dienstleistungen	Wenn Sie an die vorgelagerten Dienstleistungen in Ihrem BBES-Kreis denken – was bieten diese an?
	Mögliche Sondierungsfragen
	• Sind Sie zufrieden mit deren Leistungen? • Wie hoch schätzen Sie die Entlastung ein, die diese Organisationen Ihrer BBES bringen? • Was fällt Ihrer Meinung nach alles in den Aufgabenbereich der vorgelagerten Dienstleistungen? • Wie wird in Ihrem BBES-Kreis die persönliche Hilfe gemäss (§ 7) SHG umgesetzt?⁹ • Wird diese KOKES-Empfehlung gemäss Ihrer Auffassung in Ihrem BBES-Kreis umgesetzt?
FK 4: Qualitäts- und Wissensmanagement	• Verfügt Ihre BBES über eine Qualitäts- und Wissensmanagement-Stelle? • Wie schätzen Sie persönlich die Notwendigkeit eines solchen Fachdienstes ein? • Sind in Ihrem Dienst Kern-, Support- und Managementprozesse abgebildet? → Wenn ja, welche Erfahrungen machen Sie und Ihre MA damit? → Wenden Ihre BB fachliche Methoden im Beratungsalltag an? Wenn ja, können Sie diese beschreiben? → Welche sozialversicherungsrechtlichen und sozialrechtlichen Kenntnisse (ganzes SVR, SH-Recht,

⁹ Im Zusammenhang mit der persönlichen Hilfe sind folgende Rechtsnormen auch relevant:

- Art. 12 BV: «Wer in Not gerät und nicht in der Lage ist, für sich zu sorgen, hat Anspruch auf Hilfe und Betreuung und auf die Mittel, die für ein menschenwürdiges Dasein unerlässlich sind.»
- Art. 41 BV: Sozialziele; Art. 19 KV Kanton Zürich: Sozialziele; wobei dabei sowohl BV wie KV explizit erwähnen, dass keine unmittelbaren Ansprüche auf staatliche Leistungen abgeleitet werden.
- §§ 14 und 15 SHV: Organisation der persönlichen Hilfe in der Verantwortung der Fürsorgebehörde, wenn sie die persönliche Hilfe nicht selbst zur Verfügung stellt. Mitarbeitende müssen aufgrund ihrer Ausbildung und bisherigen Tätigkeit geeignet sein, die persönliche Hilfe zu gewährleisten.
- §10–§15 SHV: Vorgaben zur persönlichen Hilfe.

	Mietrecht, Alimentenrecht, KJG usw.) sind bei Ihnen intern vorhanden? → Reichen diese Ihrer Ansicht nach aus? → Werden aus Ihrer Sicht diese Kenntnisse genügend gesichert? (Know-how-Management)
FK 5: Fachliches Profil	• Wenn Sie an die Gesamtheit Ihrer Mitarbeitenden denken: Decken diese heute alle Fachkompetenzen ab, wie sie die KOKES-E vorsehen? • Welche Berufserfahrungen und Ausbildungen bringen Ihre Berufsbeistandschaftspersonen mit? • Über Ihren beruflichen Hintergrund haben wir zu Beginn schon gesprochen – können Sie mir noch konkreter über Ihre beruflichen Erfahrungen und Ihre Ausbildungsabschlüsse berichten? (nur wenn nicht bereits zu Beginn schon ausführlich berichtet) • Wie steht es mit der Stabsstelle für das Qualitäts- und Wissensmanagement aus? Welche Erfahrungen und Abschlüsse bringt diese Person / bringen diese Personen mit? • Welche beruflichen Erfahrungen und Ausbildungen haben die Mitarbeitenden in Ihrem (internen oder externen) Rechtsdienst?
FK 7: Spezialisierte Organisation	• Was halten Sie persönlich von spezialisierten Organisationen im Kindes- oder Erwachsenenschutz? • Wie stehen Sie zu polyvalenten Diensten? • Wie zu Diensten, die auch gleichzeitig Sozialhilfe ausrichten?

FK 8: Konzepte zur Rollenklärung und Schnittstellen zu den Sozialdiensten	• Ich habe gehört, dass die Schnittstellen bzw. Nahtstellen zu den Sozialdiensten/Sozialhilfestellen immer wieder herausfordernd sind – wie erleben Sie das persönlich und wie Ihre Mitarbeitenden? • Bieten Sie als BBES-Organisation persönliche Hilfe gemäss SHG an? • Kennen Sie Konzepte zur Rollenklärung mit den Sozialdiensten/Sozialhilfestellen? • Hat Ihre BBES-Organisation ein solches Konzept / solche Konzepte zur Zusammenarbeit mit Sozialdiensten/Sozialhilfestellen? • Was halten Sie persönlich von diesen Konzepten? • Wie pflegen Sie die Zusammenarbeit an der Schnitt-/Nahtstelle zu den Sozialdiensten/Sozialhilfestellen?
FK 10: Qualitätszirkel	• Wenn Sie an die KESB / die KESBs denken – wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen Ihnen persönlich und auch zwischen Ihrer BBES und der KESB / den KESBs beschreiben? • Die KOKES-E sprechen von regelmässigen Qualitätszirkeln, in denen der gegenseitige Austausch auf gleicher Augenhöhe und unter wechselseitiger Leitung erfolgen soll. Wenn Sie das hören, was geht Ihnen durch den Kopf? / Was löst es bei Ihnen aus? • Kennen Ihre BBES und Ihre KESB ein geregeltes und verbindliches Vorgehen bei Unmutsäusserungen/ Beschwerden? • Gibt es dazu bei Ihnen auch organisationsintern (Sitzgemeinde, Zweckverband, Stadt usw.) ein geregeltes und verbindliches Vorgehen?

FK 13: Nötige Anpassungen zur Annäherung und/oder Zielerreichung der KOKES-E OBB	• Welche Lösungsansätze sehen Sie, um in Ihrer BBES-Organisation die (noch nicht erreichten) Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen? • Was könnte übergeordnet unternommen werden, um die Ziele der KOKES-E OBB zu erreichen?
Gerne möchte ich nun thematisch etwas von den KOKES-E wegkommen und generell mögliche Herausforderungen und Probleme in der Organisation von BBES ansprechen. (Erzählgenerierende Fragen, Bewertungsfragen und Sondierungsfragen, evtl. auch interpretierende Fragen)	
FK 11, FK 12: In jeder Organisation/Berufsbeistandschaft begegnen die Mitarbeitenden und Führungspersonen Herausforderungen und Problemen. Könnten Sie erzählen, wie das bei Ihnen ist? Wie sieht das aus? Wie haben Sie das gelöst?	
FK 11: Herausforderungen und Probleme in der eigenen Organisation oder allgemein bei den BBES im Kanton Zürich	• Mit welchen Herausforderungen werden Sie in der eigenen Organisation konfrontiert? • Welche Problemfelder bezüglich Ihrer Organisation beschäftigen Sie am meisten? • Können Sie Beispiele beschreiben? (an dieser Stelle möglicherweise weiter nachfassen) • Wenn Sie an andere BBES-Organisationen im Kanton Zürich denken, mit welchen Herausforderungen und Problemfeldern werden diese konfrontiert? • Kennen Sie konkrete Beispiele aus anderen BBES? (an dieser Stelle möglicherweise nachfassen)
FK 12: Lösungsansätze für die eigene Organisation oder allgemein für die BBES im Kanton Zürich	• Was denken Sie, wie könnte den genannten Problemen in Ihrer Organisation adäquat begegnet werden? (konkrete vom Interviewten erwähnte Herausforderungen/Probleme ansprechen) • Können Sie dies noch etwas genauer erläutern? • Welche Akteure könnten dabei relevant sein?

	• Wenn Sie allgemein an die BBES im Kanton Zürich denken, welche Lösungsansätze würden übergeordnet helfen? • Kennen sie Best-Practice-Beispiele? • Braucht es allenfalls Ansätze auf einer höheren/anderen Ebene? • ... ?
FK 14: Handlungsoptionen für operative Leitungs- personen sowie Exekutivpolitikerinnen und -politiker	• Bei welchen Themen sehen Sie Handlungsoptionen für Personen mit operativer Leitung? • Bei welchen Themen gibt es Handlungsoptionen für Exekutivpolitikerinnen und -politiker? • Wenn Sie an Ihre BBES-Organisation denken, ist das Engagement der für die operative Führung Zuständigen und/oder der zuständigen Personen in der Exekutivpolitik ausreichend? • Welche Beiträge könnten die genannten Führungspersonen und/oder Politikerinnen und Politiker zusätzlich leisten?
Wechsel des Interviewtypus (von offeneren Fragen zu geschlossenen Fragen)¹⁰: «Nun brauche ich noch ein paar statistische Angaben zu Ihrer BBES. Könnten wir diese zum Abschluss zusammen ausfüllen?»	
FK 3: Mindestgrösse	Mögliche Faktenfragen / Fragen nach Daten
	• Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihre BBES insgesamt? • Wie vielen Vollzeitäquivalenten (Stellenprozenten) entspricht dies? • Wie viele Berufsbeistandspersonen inkl. Nennung der Vollzeitäquivalenten BB beschäftigen Sie? • Wie viele Sachbearbeitende (allenfalls aufgeteilt in Administration/Buchhaltung) inkl. Nennung der Vollzeitäquivalenten SB beschäftigen Sie?

¹⁰ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, 68

	• Wie viele Personen sind in der Leitung zu welchen Prozentanteilen beschäftigt (inkl. Vollzeitäquivalenten Leitung)? • Wie viele Personen sind im Qualitäts- und Wissensmanagement tätig (inkl. Vollzeitäquivalenten)? • Wie viele Personen arbeiten im Rechtsdienst (inkl. Vollzeitäquivalenten Rechtsdienst ausschliesslich für BBES)?
FK 6: Einzugsgebiet	Mögliche Faktenfragen / Fragen nach Daten
	• Ist das Einzugsgebiet der BBES mit dem Einzugsgebiet der KESB identisch? • Wenn nein, beschreiben Sie das Einzugsgebiet (evtl. nach Karte fragen)?
	Evtl. Sondierungs- und Beurteilungsfrage
	• Wie beurteilen Sie die Idee im Entwurf des neuen EG KESR, dass die BBES-Perimeter denjenigen der KESB entsprechen sollten?
FK 9: Ressourcen (bei Mindestgrösse 10 bis 14 Personen; bei kleineren Einheiten improvisieren)	Mögliche Faktenfragen / Fragen nach Daten
	• Hat die Leitung 40 Stellenprozente plus 4 Stellenprozente pro mitarbeitende Person zur Verfügung? • Wie sind die Leitungsstellenprozente genau zusammengestellt? • Wie viele Stellenprozente stehen dem Qualitäts- und Wissensmanagement zur Verfügung? • Wie berechnet Ihre BBES die Stellen bei den BB? → aktuelle Mandate (Stichtag)? → bearbeitete Mandate pro Stellenprozente pro Jahr? → Wie viele Mandate bearbeiten Ihre BB (Stichtag oder bearbeitete Mandate pro Jahr?)

	[KOKES-Empfehlung: 60 Stichtag¹¹ oder 70 bearbeitete pro Jahr¹²] Wie viele Stellenprozente stehen Ihrem (internen/externen) Rechtsdienst für die BBES zur Verfügung? [KOKES-Empfehlung: 30 bis 40 Stellenprozente]
--	--

B 1.4 Nach dem Interview

Abschlussfragen ¹³	
Kurze Thematisierung des Leitfadens / der formulierten Fragen selbst:	Wie haben Sie das Gespräch erlebt/empfunden?
	Alles in allem – gibt es noch Aspekte, die wir in unserem Gespräch nicht angesprochen haben und die aus Ihrer Sicht relevant sind?
	Haben Sie noch Ergänzungen?
Abschluss	Für die Zeit und das Interview danken.
	Aufnahme beenden.
	Geschenk übergeben.

Post-Interview-Memo ¹⁴	
Wichtige Eindrücke der Situation nach dem Interview festhalten.	Allfällige Ergänzungen der interviewten Person schriftlich festhalten und/oder selbst auf das Aufnahmegerät sprechen.
	Interviewsetting beschreiben oder/und auf Aufnahmegerät sprechen.
	Nonverbale Ausdrucksweise der interviewten Person festhalten (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).
	Interviewsetting beschreiben (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).

¹¹ Anzahl geführte Dossiers (pro volljährige resp. minderjährige Person wird ein Dossier pro Stichtag gezählt).

¹² Alle geführten Fälle (inkl. die abgeschlossenen Fälle) pro Kalenderjahr.

¹³ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 61

¹⁴ vgl. Bogner/Litting/Menz, 2014, S. 61; Kaiser, 2021, S. 101–103

	Gesprächsatmosphäre beschreiben (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).
	Evtl. Besonderheiten festhalten (auf Aufnahmegerät oder schriftlich).

Kurzprotokoll¹⁵	
Protokoll Experteninterview Nr.	
Ort	
Uhrzeit von bis	
Dauer	
Name/Vorname	
Funktion	
Dienstjahre in Funktion	
Beruflicher Hintergrund	

¹⁵ Kaiser, 2021, S. 103

B 2 Codewolke

Die Codewolke (unten) zeigt die Fülle von Codes, während dem Codierprozess bevor diese zusammengefasst wurden.



C KOKES-Empfehlungen

EMPFEHLUNGEN

der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz
(KOKES)

ZUR ORGANISATION VON BERUFSBEISTANDSCHAFTEN

18. Juni 2021

(die Empfehlungen wurden ausgearbeitet unter Mitwirkung der Sozial-
direktorenkonferenz 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, Werftestrasse 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 Sozial-
direktorenkonferenz 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	Kindesschutz	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	Kindesschutz	34
5.6	Administrative Entlastung	34
5.6.1	Erwachsenenschutz	34
5.6.2	Kindesschutz	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, Treuhanddienste 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/Rechtsfachleute 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 Stellenprozente zuzüglich 4 Stellenprozente pro Mitarbeiter/in;
 - *Qualitäts-/Wissensmanagement*: 30–40 Stellenprozente;
 - *Beistandspersonen*: 400–500 Stellenprozente, wobei maximal 60 aktuelle Mandate (Stichtag) pro 100 Stellenprozente und maximal 70 bearbeitete Mandate pro 100 Stellenprozente pro Jahr*;
 - *Administration/Buchhaltung*: 400–500 Stellenprozente (100 Stellenprozente pro 100 Stellenprozente Beistandsperson);
 - *Rechtsdienst*: 30–40 Stellenprozente (intern oder extern).
 - spezialisierte Organisation für Mandatsführung im Kinderschutz:
 - *Leitung*: 40 Stellenprozente zuzüglich 4 Stellenprozente pro Mitarbeiter/in;
 - *Qualitäts-/Wissensmanagement*: 30–40 Stellenprozente;
 - *Beistandspersonen*: 400–500 Stellenprozente, wobei maximal 50 aktuelle Mandate (Stichtag) pro 100 Stellenprozente und maximal 60 bearbeitete Mandate pro 100 Stellenprozente pro Jahr*;
 - *Administration/Buchhaltung*: 60–100 Stellenprozente (15–20 Stellenprozente pro 100 Stellenprozente Beistandsperson);
 - *Rechtsdienst*: 30–40 Stellenprozente (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 Hilffssystem) 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 **Kindesschutz** 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 verfügtten 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, Intervention, 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

- 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 kundenbezogene 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 Händen 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 (Rechtsfachleute 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)
- Führungsscoachings 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 Intervention) 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).

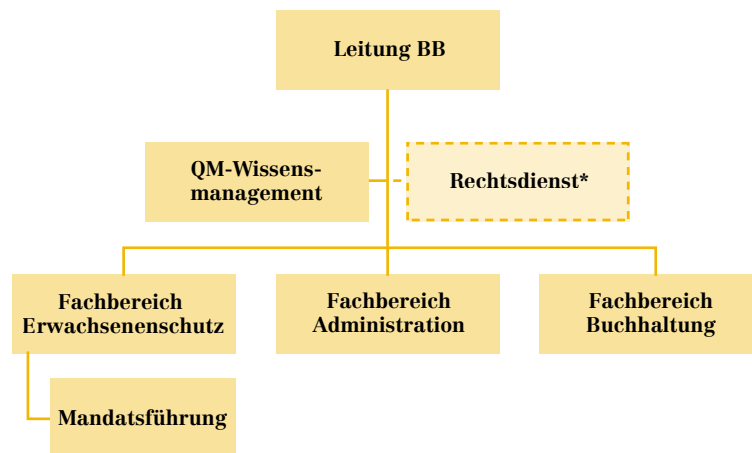
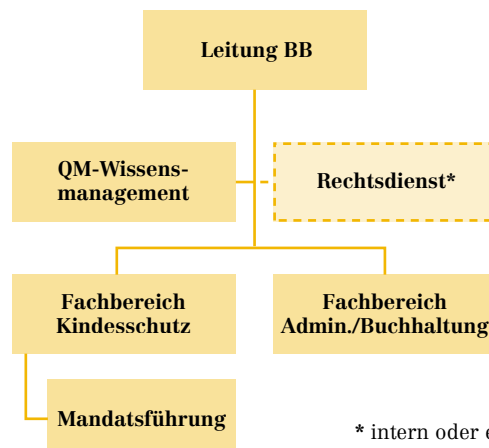
Die zunehmende Komplexität der Mandate, die vielfältigen Fachbereiche, die unterschiedlichen Netzwerkpartner, die stetige Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die hohen Erwartungen an die Berufsbeistandspersonen erfordern **spezialisiertes Fach-, Methoden- und Netzwerkwissen**, um die Arbeit 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:

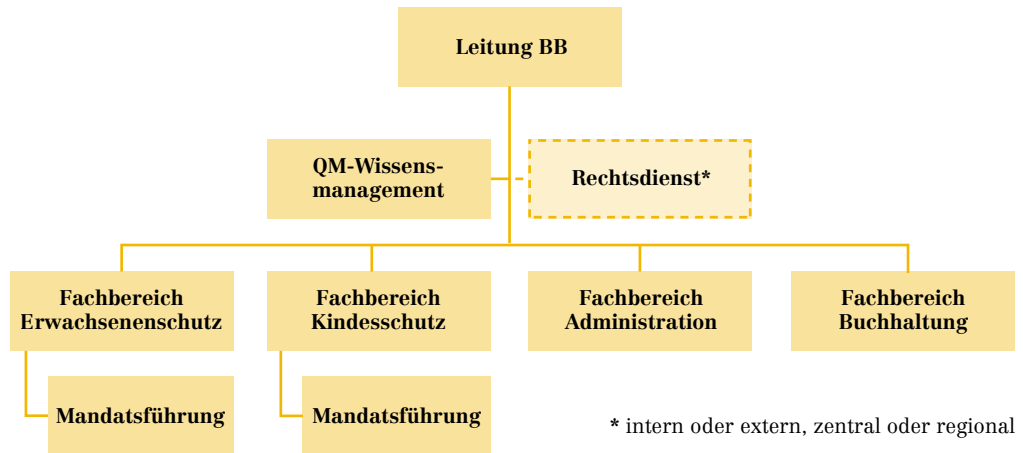
- Hohe Fachkompetenz in der Mandatsführung im Kindes- oder Erwachsenenschutz
- Vernetzung mit Akteuren im Fachbereich ist fokussierter, weniger Zusammenarbeitspartner, intensivere Pflege der Kontakte
- Gezielte Weiterbildung im Fachgebiet
- Klarere interne Prozessgestaltung, weniger Schnittstellen
- 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 «Kindesschutz»:**

* 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

Personalfluktuations. 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 Träger-schaft 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 Stellenprozente Fallarbeit der Berufsbeistandsperson anzustreben und **maximal 70 bearbeitete Mandate (kumulierte Falldossiers pro Jahr¹³)** pro 100 Stellenprozente 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

Kindesschutz

Die Anforderungen an die Führung von Kindesschutzmandaten 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 Kindesschutzmassnahmen 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 Kindesschutz für eine vollbeschäftigte Person auf maximal 50 Mandate beschränkt (§ 55 Abs.2 SGB VIII [Stand 2020]) zuzüglich entsprechende Entlastung in der Administration.

Im Kindesschutz 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

Kindesschutz

Für die administrativen Aufgaben der Mandatsführung im Kindesschutz 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 Arbeits-erfüllung, 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 mandatierter 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).

