Version für die Vernehmlassung

Entwurf vom 15. September 2020

Organisation von Berufsbeistandschaften

Empfehlungen der KOKES vom xxxx

(ausgearbeitet unter Mitwirkung der Sozialdirektorenkonferenz SODK, des Schweizerischen Gemeindeverbands SGV und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistände SVBB)

Entwurf

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 3
1.1. Ausgangslage ... 3
1.2. Zielsetzung der Empfehlungen ... 3
1.3. Qualität in der Mandatsführung ... 3
1.4. Rahmenbedingungen der Mandatsführung ... 4
1.5. Gesetzliche Grundlagen ... 5

2. Aufgaben ... 6
2.1. Übersicht ... 6
2.2. Kernaufgaben Führung und Management ... 7
2.3. Kernaufgaben Mandatsführung ... 7
2.3.1. Kindesschutz ... 8
2.3.2. Erwachsenenschutz ... 9
2.4. Kernaufgaben Administration/Buchhaltung ... 10
2.5. Kernaufgaben Rechtsdienst ... 10
2.6. Weitere mögliche Aufgaben ... 11

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ... 12
3.1. Fachliches Profil ... 12
3.1.1. Profil Leiter/in Berufsbeistandschaft ... 12
3.1.2. Profil Mandatsträger/in ... 12
3.1.3. Profil Administration/Buchhaltung ... 13
3.1.4. Profil Rechtsdienstmitarbeitende ... 13
3.2. Fachunterstützung und Personalentwicklung ... 14
3.2.1. Interne/externe Fachunterstützung ... 14
3.2.2. Fallbesprechungen im Team/Intervision ... 14
3.2.3. Supervision ... 14
3.2.4. Weiterbildung ... 14
3.2.5. Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden ... 15
3.2.6. Praktikumsplätze ... 15

4. Organisation der Berufsbeistandschaft ... 15
4.1. Mengengerüst ... 15
4.1.1. Vorbemerkungen ... 15
4.1.2. Genereller Standard ... 16
4.1.3. Abweichung vom Standard ... 16

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

4.2. Organisationsmodelle (Aufbauorganisation) 17
4.2.1. Modell ohne Spezialisierung in Kindes- oder Erwachsenenschutz 17
4.2.2. Modell mit Spezialisierung in Kindesschutz oder Erwachsenenschutz 18
4.2.3. Modell Mandatsführung und Abklärung 18
4.2.4. Modell Mandatsführung und Sozialhilfe 19
4.3. Interne Zusammenarbeit 20
4.3.1. Pool-Lösung 20
4.3.2. Arbeits-Tandem 21
4.3.3. Mischform 21

5. Ressourcen 21
5.1. Vorbemerkungen 21
5.2. Berechnungsgrundlagen 22
5.3. Führung und Management 22
5.4. Mandatsführung 23
5.4.1. Erwachsenenschutz 23
5.4.2. Kindesschutz 23
5.5. Administrative Entlastung 24
5.5.1. Erwachsenenschutz 24
5.5.2. Kindesschutz 24
5.6. Rechtsdienst 24

6. Zusammenarbeit 24
6.1. Zusammenarbeit mit der KESB 24
6.1.1. Generelle Ausführungen 24
6.1.2. Installation von Qualitätszirkeln 25
6.1.3. Umgang mit Beschwerden (Art. 419 ZGB) 25
6.2. Zusammenarbeit mit der administrativen Aufsichtsbehörde 26

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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 KESB** als Fachbehörde[1]. 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 KOKES in Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektoren (SODK), des Schweizerischen Gemeindeverbandes (SGV) und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistände (SVBB) erarbeitet.

Die vorliegenden Empfehlungen wurden vom Vorstand der KOKES am xx.yy.zzzz 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. Die zuständigen Trägerschaften (Kantone, Gemeinden, Zweckverbände etc.) sind eingeladen, die aus den gewonnen Erkenntnissen der Empfehlungen nötigen politischen Schlüsse zu ziehen und die den regionalen und kantonalen Gegebenheiten am besten Rechnung tragenden Lösungen zu gegebener Zeit und entsprechend den finanziellen und strukturellen Möglichkeiten zu realisieren.

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

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

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

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 somit erst dann verfügt, wenn die eigene Vorsorge, die gesetzlichen Vertretungsrechte von Angehörigen oder die **vorgelagerten Dienste** (wie Mütter-/Väterberatung, Kinder- und Jugendberatungsstellen, 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 fürsorgerische 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 Beistandsperson[2]. 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, was je nach Schwächezustand und Schutzbedürftigkeit im Spannungsfeld zwischen Achtung der Selbstbestimmung der Person und notwendiger Intervention steht.
- 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

[2] Als Beistandsperson(en) sind Beistand/Beiständin und Vormund/Vormundin gemeint.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

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, selber zu handeln, ist nicht nur von zeitlichen Ressourcen abhängig, sondern auch mit einer Risikoeinschätzung und der damit verbundenen Ungewissheit verbunden. Die betreuten Personen bedürfen zwar Unterstützung, sie sollen aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten trotz Beistandschaft selber handeln können.

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] ……

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.

[2-5] ……

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.

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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

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

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

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

Die Interessen der betroffenen Person stehen im Zentrum aller Bemühungen.

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

Diese Leitlinien entsprechen den Grundsätzen moderner professioneller Sozialarbeit.

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

2. Aufgaben

2.1. Übersicht

Die Beistandsperson ist für die Umsetzung des von der KESB formell verfügten Auftrages zuständig und hat diesen Auftrag im Interesse und unter Wahrung der **grösstmöglichen Selbstbestimmung** der betroffenen Person auszuführen (Art. 406 ZGB). Bei den Mandaten im Kindesschutz 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 Kindesschutz 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, Vertreter, Ressourcenbeschafferin 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 Allein-

[3] BBl 2006 7049 ff.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

kompetenz zu. Bevor die Beistandsperson vertretungsweise selber 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 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 kann einer hohen Personalfluktuation 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 Personalführung, Betriebsorganisation, Qualitätssicherung und Zusammenarbeit unterteilt werden:

- **Personalführung**
  - Rekrutierung, Anstellung und Kündigung des Personals
  - Personalförderung und -entwicklung
  - fachliche und methodische Unterstützung der Mitarbeiter/innen
  - Mitarbeiter/innen-Beurteilung
- **Betriebsorganisation**
  - Aufbau- und Ablauforganisation
  - Prozessmanagement (Datenschutzkonzepte etc.)
  - Betriebliches Finanzmanagement (Budgetierung etc.)
  - Organisationsentwicklung
- **Qualitätssicherung und -entwicklung**
  - Aufbau und Pflege eines Qualitätsmanagements (Fachkonzepte etc.)
  - Sicherstellung der Wissensmanagements
  - Controlling
- **Zusammenarbeit und Kommunikation**
  - KESB (vgl. Ziff. 6.1.)
  - Trägerschaft
  - Anspruchsgruppen und Zusammenarbeitspartner
  - Öffentlichkeit - Gesellschaft

2.3. Kernaufgaben Mandatsführung

Die konkreten Aufgaben der Beistandspersonen ergeben sich aus dem **individuell verfügten 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 der Vertretung und/oder Mitwirkung. Die auf die individuellen Bedürfnisse massgeschneiderte Massnahme erfordert auch eine

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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

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

2.3.1. Kindesschutz

- **Begleitung/Beratung/Betreuung**
  - Beratung und Begleitung der persönlichen Entwicklung von Kindern und Eltern in der Beziehung zu ihren Kindern
  - Stärkung und Förderung der individuellen Ressourcen der Kinder und deren Eltern
  - Beratung und Unterstützung der Eltern in ihrer Erziehungskompetenz
  - Vermittlung bei innerfamiliären Konfliktsituationen (z.B. Besuchsrecht, häuslicher Gewalt)
  - Vermittlung von ambulanten und stationären Hilfsangeboten
  - Begleitung bei ausserfamiliären Platzierungen (Zielsetzungen, Standortgespräche etc.)
  - Beratung von Kindern und Jugendlichen bei Schulschwierigkeiten
  - Beratung und Begleitung von Jugendlichen bei der Berufswahl, respektive der Berufsintegration
- **Befähigung/Mitwirkung/Vertretung**
  - 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, Klärung der Rollen der verschiedenen Akteure
  - Zusammenarbeit mit Spezialstellen der Kinder- und Jugendhilfe und der Schule
  - Einberufung von Helferkonferenzen
  - Zusammenarbeit mit KESB (z.B. Antrag bei Änderung der Massnahme, Bericht erstatten)
  - Interne Zusammenarbeit (z.B. Absprache mit Buchhaltung, Sachbearbeitung)

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

- **Administration/Dokumentation**
  - Aktenführung
  - Berichterstattung
  - Allenfalls Rechnungslegung

2.3.2. 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
  - 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
  - Soweit notwendig Vertretung der betreuten Person gegenüber Dritten in verschiedenen Aufgabenbereichen (Wohnen/Gesundheit/Arbeit/Ausbildung/soziale Kontakte)
  - Prüfung und Unterstützung der betreuten Person bei der Geltendmachung von Rechtsansprüchen
  - 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 VBVV[4]
  - Schuldenbewirtschaftung/-Sanierung
  - Sicherstellen des Versicherungsschutzes
  - Inventarisation 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, Therapeut/innen 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 zustimmungsbedürftigen Geschäften
  - Berichterstattung
  - Rechnungslegung

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

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

2.4. Kernaufgaben Administration/Buchhaltung

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

- **Administration**
  - Klientenempfang
  - 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.)
  - Aktualisierung der Datenbank, Geschäfts- und Fristenkontrolle, Archivierung
  - EDV-Support; Superuser/in Softwareunterstützung
- **Buchhaltung**
  - Mitarbeit Erstellen des Inventars
  - 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
  - Vorbereitung Steuererklärungen und Einholen von Fristerstreckungen oder Stellen von Stundungs- und Erlassgesuchen
  - Kontrolle der Klientenkonti allgemein
  - Erstellen periodische Rechnungsablage / Vermögensbericht zu Handen BB

2.5. Kernaufgaben Rechtsdienst

Berufsbeistandspersonen sind in ihrer Arbeit täglich mit rechtlichen Fragestellungen konfrontiert. 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). Die Berufsbeistandschaft muss so organisiert sein, dass das rechtliche Spezialwissen in genügendem Mass und zeitgerecht den Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Der Rechtsdienst verfolgt zudem die Rechtsentwicklung und ist für die Pflege des Wissensmanagements zuständig. Diese Fachunterstützung ist **idealerweise innerhalb der Organisation** mit der Einrichtung eines Rechtsdienstes sicherzustellen.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

Lösungen mit externen Leistungserbringern (z.B. Beratungsvereinbarungen mit Anwaltskanzleien etc.) sind zwar ebenfalls denkbar, generieren aber kein nachhaltiges Wissen innerhalb der Organisation. Auf der anderen Seite kann eine Lösung mit externen Leistungserbringern gerade bei kleineren Diensten, bei welchen eine Person kaum alle Themenbereiche abdecken kann, den Vorteil haben, dass verschiedene Spezialisten für gewisse Teilbereiche zusätzlich beauftragt werden können. Je nach Organisation kann eine Mischform mit einem internen Rechtsdienst und externen Leistungserbringern für Spezialaufgaben sinnvoll sein. Rechtsberatung durch die KESB ist aufgrund der Gefahr von Rollenkonflikten jedoch abzulehnen, die Berufsbeistandschaften haben diese Verantwortung selber wahrzunehmen.

- **Beratung 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 Vertretungsmandaten in Spezialfällen
  - Delegierte Prozessführung (Substitution)
- **Wissensmanagement**
  - Beobachtung der Rechtsentwicklung
  - Erstellen von Unterlagen/Checklisten zu rechtlichen Themen (z.B. Einkommens- und Vermögensverwaltung, Sozialversicherungen) und zur praktischen Umsetzung des in Gesetzen festgelegten Auftrags (z.B. ZPO, kantonale Ausführungsbestimmungen, VBVV)

2.6. Weitere mögliche Aufgaben

Entsprechend dem Prinzip der Subsidiarität sind die zuständigen Trägerschaften (Kantone, Gemeinden und Zweckverbände) gehalten, **vorgelagerte Dienstleistungen** (z.B. freiwillige Einkommens- und Vermögensverwaltung) zur Verfügung zu stellen, damit staatlich angeordnete Schutzmassnahmen nur angeordnet werden, wenn sie notwendig sind. Die Gemeinden sind nahe an ihren Einwohnerinnen und Einwohnern dran und sollten ihre diesbezügliche Funktion wahrnehmen. Bei ausreichend vorgelagerten Unterstützungsleistungen sind weniger behördliche Beistandschaften nötig.

Je nach Grösse der Berufsbeistandschaft oder Organisation der vorgelagerten Dienstleistungen kann es sinnvoll sein, dass **ausnahmsweise** einzelne dieser vorgelagerten Dienstleistungen von den Berufsbeistandschaften angeboten werden. Folgende Aufgaben sind denkbar:

- Ausarbeitung von Unterhaltsvereinbarungen bei unverheirateten Eltern
- Mediationen bei Besuchsrechtsfragen von hochstrittigen Eltern
- Beratung bei gemeinsamer elterlichen Sorge
- Führen der Alimenteninkasso- und Bevorschussungsstelle
- Übernahme von freiwilligen Einkommens- und Vermögensverwaltungen (Treuhanddienst)
- Unterstützungsangebote für junge Erwachsene oder unbegleitete minderjährige Asylsuchende
- Übernahme von Abklärungsaufträgen für die KESB
- Rekrutierung, Ausbildung und Coaching von privaten Mandatspersonen

Wenn eine Berufsbeistandschaft neben den angeordneten Mandaten auch freiwillige Unterstützungsleistungen anbietet, sind Konzepte zur Rollenklärung (intern und extern) und insbesondere auch ein Sicherstellen der Schnittstellen zu den kommunalen Sozialdiensten nötig.

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3.1. Fachliches Profil

Um qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen, benötigen die auf einer Berufsbeistandschaft arbeitenden Personen nebst den idealen persönlichen Eigenschaften (wie Kommunikationsfähigkeit, Gelassenheit und Humor) vor allem spezifische fachliche Profile, die im Folgenden beschrieben werden (zur Zusammenarbeit untereinander vgl. Ziff. 3.2. und 4.3.):

3.1.1. Profil Leiter/in Berufsbeistandschaft

Das komplexe Aufgabenfeld der Leitung der Berufsbeistandschaft (siehe dazu Ziff. 2.2) erfordert sozialarbeiterische, betriebswirtschaftliche, treuhänderische, verwaltungs- und arbeitsrechtliche, pädagogische und psychologische Fachkenntnisse. Der Leiter/die Leiterin hat im Spannungsfeld verschiedenster Interessen nachhaltige Entscheide für den gesamten Bereich zu treffen. Diese Aufgabe verlangt eine hohe Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

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

Als **formale Voraussetzung** ist eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe in den Bereichen Soziale Arbeit, Recht, Betriebswirtschaft oder Psychologie (oder in begründeten Fällen einer vergleichbaren Ausbildung) erforderlich. Mit Vorteil verfügt der/die Leiter/in über eine Zusatzqualifikation und/oder langjährige Erfahrung im Führungsbereich.

3.1.2. Profil Mandatsträger/in

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 Mandatsträger/innen (siehe dazu Ziff. 2.3.) 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 erfordern 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. Für die Mandatsführung im **Kindesschutz** sind zudem entwicklungspsychologische und pädagogische Kenntnisse, im **Erwachsenenschutz** vertiefte sozialversicherungsrechtliche Kenntnisse 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 eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe vorzugsweise in Sozialer Arbeit, Psychologie oder Pädagogik mit guten Rechts-

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

kenntnissen oder in Recht mit Zusatzqualifikationen in Methodenkompetenz (oder in begründeten Fällen eine vergleichbare Ausbildung auf Tertiärstufe) erforderlich. Idealerweise verfügen die Mandatsträger/innen über Berufspraxis in gesetzlicher Sozialarbeit sowie Kenntnisse und/oder Erfahrung in kindes- oder erwachsenenschutzrechtlichen Fragestellungen. Ziel ist, dass die 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.

3.1.3. Profil Administration/Buchhaltung

Das anspruchsvolle Aufgabenfeld der Administration/Buchhaltung ist in Ziff. 2.4. 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 Klient/innen 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 Mandatsträger/innen selbstständig 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 zu Klient/innen sowie im spezifischen Anwendungsbereich der administrativen Unterstützung der Mandatsführung weiterzubilden, sind weitere Voraussetzungen dieser Funktionen

3.1.4. Profil Rechtsdienstmitarbeitende

Die Wahrnehmung der Interessen der betreuten Personen erfordert ein vertieftes Fachwissen in Bezug auf Rechtsfragen aus verschiedenen Lebensbereichen (siehe dazu Ziff. 2.5). Der Rechtsdienst muss in der Lage sein, fallspezifisch unterschiedliche Fragestellungen aus verschiedenen Rechtsgebieten zu bearbeiten, die Berufsbeistandspersonen sowie die weiteren Mitarbeitenden der Berufsbeistandschaft in der Erfüllung ihrer Arbeit zu unterstützen, das Wissen zu sammeln und für die Organisation zu pflegen.

Als **formale Voraussetzung** ist eine abgeschlossene Ausbildung auf Tertiärstufe (lic. iur./Master) in Rechtswissenschaften (oder in begründeten Fällen einer vergleichbaren Ausbildung) erforderlich sowie vertiefte Kenntnis und/oder Erfahrung in den Fachbereichen Zivilrecht (Personenrecht, Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, Erbrecht, Vertragsrecht, Zivilprozessrecht), Sozialversicherungs- und Sozialhilferecht, Vermögensverwaltungsrecht sowie allgemeines Verwaltungsrecht (insbesondere Verwaltungsverfahrensrecht).

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

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 interne Rechtsdienst berät und unterstützt die Beistandspersonen in rechtlichen Fragestellungen, erarbeitet rechtliche relevante Unterlagen und übernimmt in Stellvertretung oder Substitution heikle Vertretungsaufgaben in den einzelnen Mandaten. Fallcoaching mit externer Unterstützung können zur Qualitätssicherung und -entwicklung beitragen. Fallspezifisch sind auch Teilaufgaben (z.B. komplexe Erbteilung, Grundstückgeschäfte 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 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 mindestens **zweiwöchentliche** Zeitfenster, in welchen die Mitarbeitenden vorbereitete Problemstellungen aus der Mandatsführung mit den Kolleg/innen strukturiert 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 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 mindestens **quartalsweise** durchgeführte Intervisionen.

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 **quartalsweise** 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, Mandatsträger/in, Administration/Buchhaltung und Rechtsdienst) zu gewähren. Dazu stehen verschiedene Angebote zur Verfügung, wie:

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

- MAS, CAS und Fachkurse/Fachseminare auf Stufe Universität oder Hochschule
- Fachtagungen (KOKES, SVBB, Hochschulen und Universitäten)
- Führungscoachings 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 Falzahlen 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 Mandatsträger/innen 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 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. Trägerschaften, 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

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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 verfügtem 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 (i.d.R. mindestens 50'000 Einwohner/innen) geschaffen worden, für die eine KESB zuständig ist. Die Grösse dieser Einzugsgebiete hat sich in der Praxis bewährt. Es macht daher Sinn, die Berufsbeistandschaften nach den gleichen Grundsätzen aufzubauen und idealerweise das **Einzugsgebiet der Berufsbeistandschaften deckungsgleich mit dem Einzugsgebiet der KESB zu organisieren**, damit weder die KESB noch die Berufsbeistandschaft mit jeweils unterschiedlichen Organisationen die Zusammenarbeit zu regeln hat.

Als **Mindestgrösse** ist aus fachlicher Sicht eine Organisation mit **10-14 Mitarbeiter/innen** 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 Stellenprozent Beistandsperson) und einen internen Rechtsdienst (80 – 100 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 und eine gegenseitige Unterstützung (4-Augenprinzip, Fachcoaching und Intervision) in der Mandatsführung 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 professionelle 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 Regionalisierung und Zusammenlegung von bestehenden Organisationen.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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, desto mehr Möglichkeiten bestehen, sich strukturell zu organisieren und Supportleistungen spezialisiert zur Verfügung zu stellen oder spezialisierte Organisationen einerseits für den Kindesschutz und andererseits für den Erwachsenenschutz zu schaffen.

4.2. Organisationsmodelle (Aufbauorganisation)

Es sind verschiedene Modelle der Organisation einer Berufsbeistandschaft möglich. Generell ist bei der empfohlenen Mindestgrösse eine Aufteilung der Organisation in verschiedene Fachbereiche (z.B. Mandatsführung, Administration/Empfang, Buchhaltung) mit einer Stabstelle 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.

Die Modelle sind grundsätzlich gleichwertig, bei allen Modellen hat es Chancen und Risiken. Unabhängig vom Modell gibt es Faktoren, die auf die Qualität einen grösseren Einfluss haben als die Modellwahl: Dauer der Anstellung der Mitarbeiter/innen, Berufserfahrung in anderen Bereichen, Motivation der einzelnen Mitarbeiter/innen und Arbeitsklima.

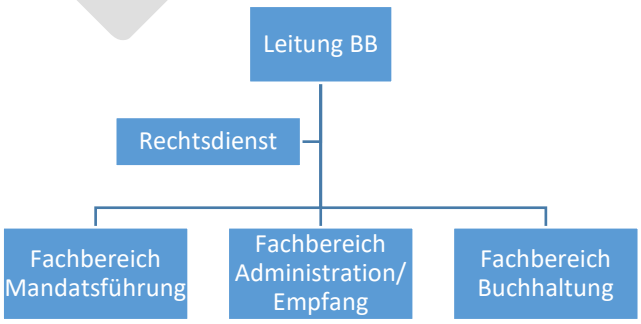
4.2.1. Modell ohne Spezialisierung in Kindes- oder Erwachsenenschutz

Eine Berufsbeistandschaft kann bei der empfohlenen Mindestgrösse so organisiert werden, dass die Mandatsträger/innen sowohl Kindes- wie Erwachsenenschutzmassnahmen führen. Neben dem Fachbereich Mandatsführung besteht der Fachbereich Administration/Empfang und der Fachbereich Buchhaltung, die allenfalls auch kombiniert werden können.

Chancen
- Sehr abwechslungsreiches und vielfältiges Arbeitsgebiet
- Balance zwischen emotionaler Belastung und sachorientierter Mandatsführung
- Breites Fachwissen und Netzwerk mit gegenseitigen Synergien im Kindes-/Erwachsenenschutz
- Fliessender Übergang vom Kindes- in den Erwachsenenschutz (ohne Beistandswechsel)

Risiken
- Fehlendes Spezialwissen für spezifische Themen im Kindes-/Erwachsenenschutz
- Sehr anspruchsvoll für Berufseinsteiger/innen
- Gefahr der Überforderung mit der Vielfältigkeit und Komplexität
- Grosse Zahl von Vernetzungspartnern
- Kompliziertere interne Prozessgestaltung (unterschiedliche Prozesse)

Mögliches Organigramm



Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

4.2.2. Modell mit Spezialisierung in Kindesschutz oder Erwachsenenschutz

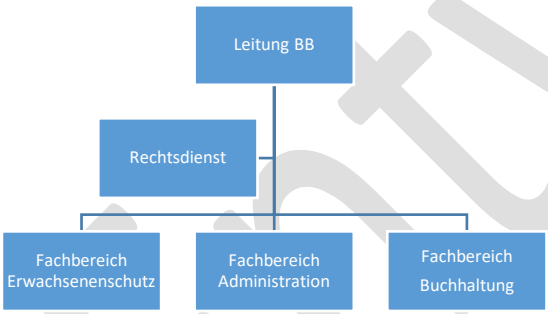
Auf der Basis der Mindestgrösse ist eine spezialisierte Organisation (für Kindesschutz oder für Erwachsenenschutz) oder eine interne Aufteilung Kindes- und Erwachsenenschutz möglich und sinnvoll. Je nach Spezialisierung ändert sich in Bezug auf die administrative und buchhalterische Unterstützung die entsprechende Pensenaufteilung (vgl. dazu Ziff. 5.5.).

Chancen
- Hohe Fachkompetenz im Spezialgebiet
- Für Berufseinsteiger/innen einfacher
- 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)
- Möglichkeit der Spezialisierung auf bestimmte Themen (Umgang mit hochstrittigen Eltern etc.)

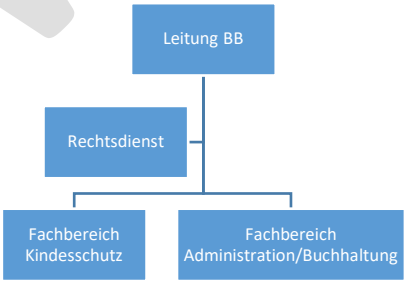
Risiken
- Hohe emotionale Belastung (insb. Kindesschutz)
- Einseitige Fachausrichtung – Frage der Attraktivität des Arbeitsplatzes

Mögliche Organigramme

Variante Erwachsenenschutz



Variante Kindesschutz



4.2.3. Modell Mandatsführung und Abklärung

Auf der Basis der Mindestgrösse ist auch eine Mischform von Abklärung und Mandatsführung möglich, wobei in der Regel darauf zu achten ist, dass die abklärende Person nicht die allenfalls anschliessende Mandatsführung übernimmt, wenn die betroffene Person dies nicht ausdrücklich wünscht (das Gleiche gilt, wenn in einem laufenden Mandat eine Abklärung gemacht werden muss). Zu beachten ist bei diesem Modell, dass für die Abklärungen entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen und die Anzahl der zu führenden Mandate entsprechend anzupassen ist. Zudem sind andere Finanzierungsmodelle vorzusehen, da die Kosten der Abklärung Verfahrenskosten und nicht Mandatsführungskosten darstellen[5].

[5] Zu den unterschiedlichen Kosten der Abklärung und Mandatsführung siehe z.B. die Verordnung über die Zusammenarbeit der kommunalen Dienste mit den Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden und die Abgeltung der den Gemeinden anfallenden Aufwendungen [ZAV], BSG 213.318.

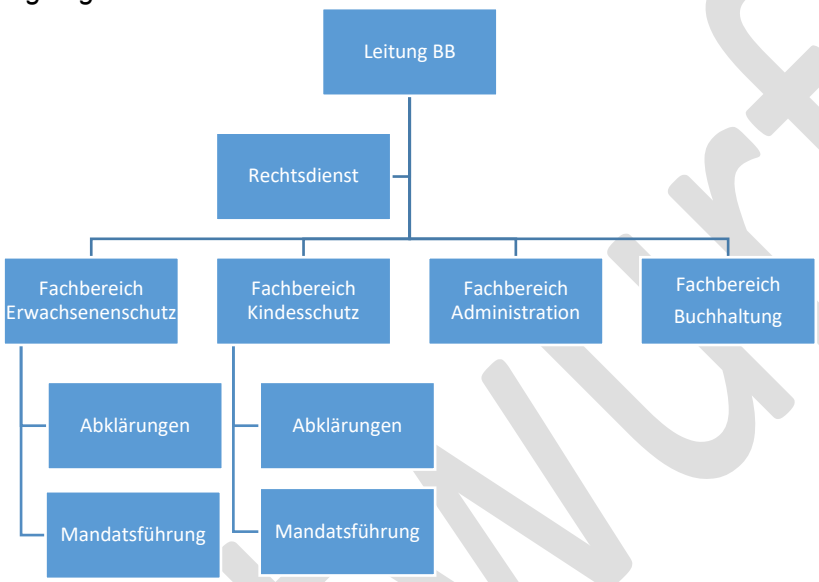
KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

Chancen
- Realisieren von Synergien
- Fachwissen aus Mandatsführung ist bei der Abklärung und Einschätzung von Lösungsmöglichkeiten hilfreich
- Attraktivität der unterschiedlichen Aufgabenbereiche

Risiken
- Gefahr der Rollenvermischung, insbesondere bei weiteren Abklärungen während der Mandatsführung

Mögliches Organigramm



4.2.4. Modell Mandatsführung und Sozialhilfe

Auf der Basis der Mindestgrösse ist eine polyvalente Ausgestaltung der Organisation (Mandatsführung im Kindes- und/oder Erwachsenenschutz sowie Fallführung in der persönlichen und wirtschaftlichen Sozialhilfe, freiwillige Lohnverwaltung) grundsätzlich möglich, doch aufgrund der möglichen Interessenkollision nicht zu empfehlen. Die Zuständigkeit innerhalb der Organisation in Bezug auf Mandatsführung und Ausrichtung von wirtschaftlicher Sozialhilfe bezüglich einer betreuten Person ist im Einzelfall zu prüfen; in der Regel empfiehlt sich eine getrennte Zuständigkeit.

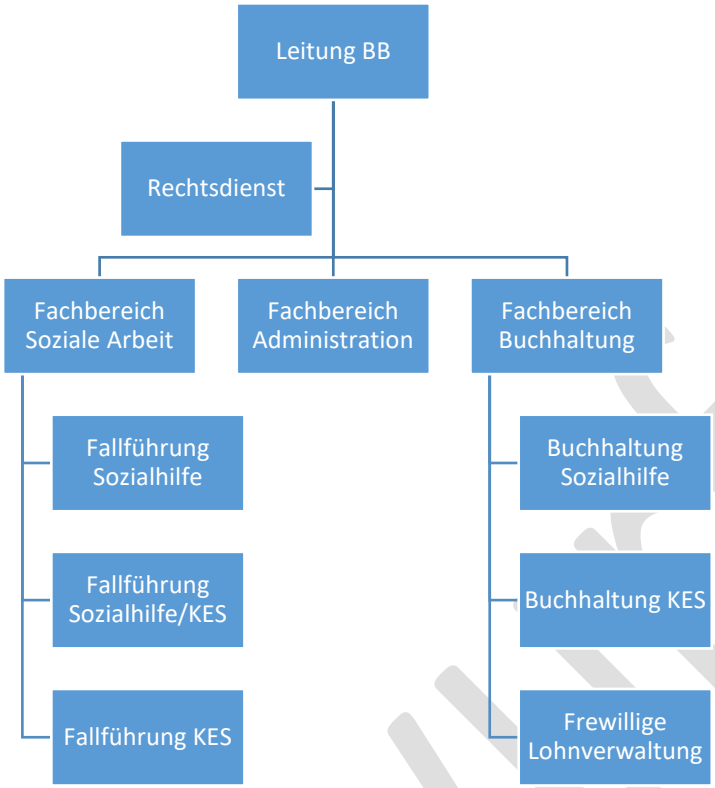
Chancen
- Kurze Wege
- Breite Fachkompetenz der Gesamtorganisation
- Eine Ansprechperson für sämtliche Angelegenheiten

Risiken
- Unabhängigkeit in den Entscheidungen
- Rollenkonfusion

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Mögliches Organigramm



Entwurf

4.3. Interne Zusammenarbeit

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

4.3.1. 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

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

4.3.2. Arbeits-Tandem

Die Beistandsperson und die administrativarbeitende Person sind fest aufeinander 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

4.3.3. 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 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-Kinderrechtskonvention[6] 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-Behindertenrechtskonvention[7] 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 Massschneiderung 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 führt dazu, dass den Berufsbeistandspersonen **nur noch die komplexen Fälle** (z.B. Personen mit schweren psychischen Beeinträchtigungen, Aggressionspotential, komplexe persönliche oder finanzielle Verhältnisse etc.)

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

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

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

übertragen werden. Das Führen von ausschliesslich komplexen Fällen braucht mehr zeitliche Ressourcen als ein Mix aus komplexen und einfachen Fällen.

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 (befähigen statt vertretungsweise handeln) 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.

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 Beiständin 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.

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, anderseits 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 Personalfluktuation. 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 Nettoarbeitszeit**[8], die pro Vollzeitstelle für die Erfüllung der Kernaufgaben der Mandatsführung (vgl. dazu Ziff. 2.3.) zur Verfügung stehen.

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 Berufsbeistandschaften (siehe dazu Ziff. 4.1.2) handelt es sich um eine Organisation mit 10-14 Mitarbeitenden. Für die verschiedenen Aufgaben der Führungsfunktion (Mitarbeiterführung, Qualitäts- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Vernetzung, Arbeit für Trägerschaft etc.) ist als **Grundpensum 40 Stellenprozent** und

[8] Vgl. Herleitung in: KOKES (Hrsg.), Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht, Zürich/St. Gallen 2020, Rz. 6.19.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

pro Mitarbeiter/in je 4 Stellenprozente vorzusehen, was bei 10 – 14 Mitarbeitenden zwischen 80 und 100 Stellenprozente ergibt. Je nach gewählter Struktur (mit oder ohne Leitungen von Fachbereichen) verteilen sich diese Stellenprozente auf eine oder mehrere Personen. Eine Doppelfunktion (Führung und Mandatsführung) ist für die Stelle Gesamtleitung nicht zu empfehlen.

5.4. Mandatsführung

5.4.1. Erwachsenenschutz

Die KOKES ging in der Praxisanleitung Erwachsenenschutz im Jahr 2012[9] 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 Berufsbeistände[10] hält fest, dass die Arbeitsbelastung ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Aus der Befragung geht hervor, dass Berufsbeistandspersonen im Durschnitt bei einem Vollpensum 72 Mandate betreuen, wobei grosse Unterschiede je nach Grösse der Stelle, zur Verfügung stehenden Supportleistungen und Einzugsgebiet (städtisch/ländlich) bestehen.

Unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen sind aus Sicht der KOKES im Durchschnitt **maximal 60 aktuelle Mandate (Stichtag)** pro 100 Stellenprozent Fallarbeit der Berufsbeistandsperson anzustreben und **maximal 70 bearbeitete Mandate (Durchlauf)** pro 100 Stellenprozent pro Jahr unter Berücksichtigung der nachfolgend ausgeführten administrativen Entlastung (vgl. Ziff. 5.5.1). 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.

5.4.2. 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 Elternteile 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.

[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.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

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.

Aus Sicht der KOKES sind auch in der Schweiz im Durchschnitt **maximal 50 aktuelle Mandate (Stichtag)** pro 100 Stellenprozent Fallarbeit der Berufsbeistandsperson anzustreben und **maximal 60 bearbeitete Mandate (Durchlauf)** pro 100 Stellenprozent pro Jahr unter Berücksichtigung der nachfolgend ausgeführten administrativen Entlastung (vgl. Ziff. 5.5.2). 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.

5.5. Administrative Entlastung

5.5.1. Erwachsenenschutz

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

5.5.2. Kindesschutz

Für die administrativen Aufgaben der Mandatsführung im Kindesschutz sind pro 100 Stellenprozente Fallarbeit Berufsbeistandsperson **15-20 Stellenprozente** Entlastung durch administratives Personal vorzusehen. Sind im Rahmen der Kindesschutzmandate auch Kindesvermögensverwaltungen zu führen, sind die administrativen Ressourcen entsprechend zu erhöhen. Je nach Grösse der Organisation sind zudem weitere Ressourcen für Empfang und Entlastung der Führungspersonen vorzusehen.

5.6. Rechtsdienst

Für die Unterstützung in rechtlichen Fragestellungen und die weiteren Aufgaben des Rechtsdienstes (insb. Aufbau und Pflege des Wissensmanagements, siehe dazu Ziff. 2.5) ist bei der vorgeschlagenen Betriebsgrösse mit **80 – 100 Stellenprozenten** zu rechnen, allenfalls aufgeteilt in interne Leistungen und externe Leistungen zu rechtlichen Spezialthemen.

6. Zusammenarbeit

6.1. Zusammenarbeit mit der KESB

6.1.1. Generelle Ausführungen

Berufsbeistandspersonen werden von einer Verwaltungseinheit (Kanton, Gemeinde, Zweckverband, Verein, etc.) arbeitsvertraglich eingestellt, ins Amt als Mandatsträger/in eingesetzt werden sie dagegen durch die KESB. Es ergeben sich daraus verschiedene Rollen, die zu beachten sind:[11]

[11] 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. 51 ff.

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

Entwurf

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

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

6.1.2. Installation von Qualitätszirkeln

Es empfiehlt sich zur Verbesserung und Sicherung der Zusammenarbeit zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft regelmässige Qualitätszirkel zu installieren. 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.

6.1.3. Umgang mit Beschwerden (Art. 419 ZGB)

Den von einer Massnahme 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 konkrete Vorgehen bei Unmutsäusserungen und formellen Beschwerden zwischen der KESB und der Berufsbeistandschaft unabhängig eines konkreten Falles vorzubesprechen und Bearbeitungsabläufe verbindlich zu vereinbaren.

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH

6.2. 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). Neben der unmittelbaren Pflicht zur administrativen Aufsicht der KESB, ist die Aufsichtsbehörde mittelbar auch gegenüber den Berufsbeistandschaften für die administrative Aufsicht verantwortlich, haftet doch der Kanton im Rahmen der Staatshaftung von Art. 454 Abs. 3 ZGB für Schäden aufgrund widerrechtlichen Handelns der Beistandspersonen.

In verschiedenen kantonalen Einführungsgesetzen oder -verordnungen finden sich generelle gesetzliche Forderungen, dass die zuständigen Gemeinwesen (in der Regel die Gemeinden oder Gemeinde-/Zweckverbände) genügend qualifizierte Fachpersonen zur Verfügung stellen müssen, die die angeordneten Mandate der KESB umsetzen. Im Rahmen der Aufsichtsfunktion können die Aufsichtsbehörden präventiv tätig werden. Zu empfehlen sind Weisungen, Vorgaben oder Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften (z.B. im Rahmen der vorliegenden Empfehlungen), Ausbildungsvorgaben für Berufsbeistandspersonen, zur Rekrutierung, Instruktion und Beratung von privaten Beistandspersonen oder zu spezifischen Schulungen von Beistandspersonen.

Entwurf

KOKES GENERALSEKRETARIAT, WERFTESTRASSE 1, POSTFACH 2945, 6002 LUZERN
TELEFON: 041 / 367 48 48, TELEFAX: 041 / 367 48 49, E-MAIL: INFO@KOKES.CH, WWW.KOKES.CH