

Bachelor Arbeit zur Erreichung des FH-Diploms als
Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit HES-SO

HES-SO Wallis Hochschule für Soziale Arbeit

**Die Umsetzung des revidierten
Erwachsenenschutzrechts**

**Eine qualitative Untersuchung am Beispiel zweier
Deutschschweizer Kantone**

Erarbeitet von:

Angela Schmidt, Martina Schnyder, Benjamin Zeiter

Studienanfang : Bachelor 10

Begleitender Dozent: Prof. Dr. Peter Voll

Siders, 15. Dezember 2014

Dankesworte

Ein herzliches Dankeschön geht an alle Personen, die uns bei dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Dies schliesst alle Personen mit ein, die sich auf Gespräche einliessen und uns wertvolle und kritische Rückmeldungen gaben.

Ganz besonders gilt dieser Dank Herrn Prof. Dr. Peter Voll, der unsere Arbeit betreute. Dank seinen kritischen und professionellen Rückmeldungen war es uns möglich, viele Aspekte und Thematiken zu hinterfragen und unseren Horizont zu erweitern. Vielen Dank für Zeit und Mühen, die Sie, Herr Prof. Dr. Voll, in unsere Arbeit investiert haben.

Wir bedanken uns auch bei all jenen, die uns bei der Suche nach passenden Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen unterstützten.

Ein ganz besonderer Dank gilt den Interviewpartnern und den Interviewpartnerinnen, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten und uns einen Einblick in ihre Praxis ermöglichten. Die Offenheit und das entgegengebrachte Interesse beeindruckten uns.

Bei Frau Dorothea Köppel und Frau Julia Emprechtinger bedanken wir uns für die fachliche Unterstützung in der Kollektivgruppe.

Ein weiteres Dankeschön geht an unsere Mitstudierenden, Frau Samantha Mathieu und Herrn Nicos Fussen, für die Zusammenarbeit in der Kollektivgruppe und die Erarbeitung zweier Kapitel des theoretischen Rahmens, die wir in dieser Arbeit dankend verwenden dürfen.

Wir bedanken uns herzlichst bei Herrn Hans Schnyder für das zeitintensive Korrekturlesen.

Ein ganz grosses „Merci“ geht an Frau Kerstin Schmidt und Frau Larissa Schmidt für das Interesse an dieser Arbeit, für das Gegenlesen und für die kritischen und wertvollen Rückmeldungen.

Abschliessend bedanken wir uns bei unseren Familien und Partnern für die liebevolle Unterstützung, den Rückhalt und den Zuspruch während den letzten zwei Jahren.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine andern als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Ausführungen, die andern Texten wörtlich oder sinngemäss entnommen wurden, sind kenntlich gemacht. Die Arbeit war noch nie in gleicher oder ähnlicher Fassung Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung. Die Bachelorarbeit respektiert den Ethik-Kodex für die Forschung.

Angela Schmidt

Martina Schnyder

Benjamin Zeiter

Abstract

Gegenstand dieser qualitativen Forschungsarbeit bildet die Umsetzung des revidierten Erwachsenenschutzrechts, welches im Januar 2013 in Kraft getreten ist. Es wird den Fragen nachgegangen, wie die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) strukturell organisiert sind, wie sich die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, gestaltet und wie die strukturelle Organisation einer KESB diese Zusammenarbeit beeinflusst.

Im theoretischen Teil wird unter anderem auf die rechtlich normativen Grundlagen der KESB eingegangen. Zu den rechtlich normativen Grundlagen zählen das Schweizerische Zivilgesetzbuch (ZGB) und die kantonalen Einführungsgesetze (EG). Damit die Organisation einer KESB verstanden werden kann, werden weiter Aspekte des Organisationsaufbaus und grundsätzliche Organisationsstrukturen aufgezeigt. Weiter wird auf die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes und deren Dienstleistungen eingegangen. Denn sowohl die KESB als auch die Sozialen Dienste, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, bieten soziale personenbezogene Dienstleistungen an. Die Merkmale einer solchen sozialen personenbezogenen Dienstleistung werden aufgezeigt. Da die KESB von Gesetzes wegen eine interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörde ist, werden Begrifflichkeiten, Bedingungen und Ziele der interdisziplinären Zusammenarbeit erläutert.

Für den empirischen Teil wurden zwei Deutschschweizer Kantone untersucht. Insgesamt wurden fünf Experteninterviews mit Behördenmitgliedern und fünf Experteninterviews mit Führungspersonen oder Mitarbeitenden eines Sozialen Dienstes durchgeführt. Anhand einer Fallstudie erfolgte die Auswertung der Daten. Bei der Datenanalyse wurde der Fokus auf die Hauptthemen „Struktur“, „Prozess“ und „externe Zusammenarbeit“ der untersuchten KESB gelegt.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Kantone den grossen Gestaltungsspielraum bei der Organisation der KESB wahrgenommen haben. Die unterschiedliche Umsetzung der Kantone führte zu strukturellen Unterschieden der untersuchten KESB. Weiter wurde herausgefunden, dass diese strukturellen Unterschiede die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, beeinflussen.

Zu den wichtigsten strukturellen Unterschieden, die die Zusammenarbeit begünstigen oder erschweren, zählen insbesondere die Voraussetzungen der Aufbauarbeit, gefestigte interne Prozesse und Abläufe, die interne Organisation mit Fach- und Sachmitarbeitenden, die Anzahl Sozialer Dienste, mit welchen die KESB in Kontakt steht, und die Trägerschaft.

Am Schluss der Arbeit werden mögliche weitere Forschungsmöglichkeiten formuliert und Konsequenzen für die Praxis der Sozialen Arbeit erläutert.

Folgende Schlüsselbegriffe prägen diese Bachelorarbeit:

- Erwachsenenschutzrecht
- Organisation
- Kantone
- KESB
- interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Soziale Dienste

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
1.1	Bedeutung des Themas	5
1.2	Vorläufige Fragestellung und Untersuchungsanlage	6
1.3	Aufbau der Arbeit	7
2.	Theorie	9
2.1	Für die Fragestellung notwendige Theorie-Elemente	9
2.1.1	Rechtlich normative Grundlagen der KESB.....	9
2.1.2	Sozialwissenschaftliche Theorien über die KESB	9
2.1.3	Schlüsselbegriffe.....	9
2.2	Neues Erwachsenenschutzrecht / revidiertes ZGB (Samantha Mathieu)	10
2.2.1	Positives Recht – Inhalte des ZGB (Art. 252 – 456)	10
2.2.2	Das Kindesschutzrecht (Art. 252 – 327 ZGB).....	19
2.3	Organisationen (Nicos Fussen).....	21
2.3.1	Organisationsbegriff.....	21
2.3.2	Arbeit in der Organisation nach innen	24
2.3.3	Arbeit in der Organisation nach aussen	27
2.4	Soziale Dienste	29
2.4.1	Erläuterung der Begrifflichkeit	30
2.4.2	Voraussetzungen einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung	30
2.4.3	Merkmale und Besonderheiten einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation	31
2.4.4	Doppelrolle der Akteure eines Sozialen Dienstes.....	34
2.4.5	Fazit und Ausblick.....	35
2.5	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	36
2.5.1	Erläuterung der Begrifflichkeit	36
2.5.2	Bedingungen für interdisziplinäre Zusammenarbeit.....	37
2.5.3	Möglicher Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit	39
2.5.4	Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB	39
2.5.5	Fazit und Ausblick.....	41
2.6	Präzisierungen der Fragestellung	41
2.7	Hypothesen im Sinne von leitenden Vermutungen.....	42
3.	Methode	43
3.1	Qualitative Forschungsmethode.....	43
3.1.1	Grenzen und Risiken	43
3.1.2	Fallstudie	44
3.1.3	Experteninterview	47
3.2	Vorgehen	49
3.2.1	Ethische Überlegungen.....	51
3.2.2	Auswahl – Vorausbeschreibung der Fälle	51

3.2.3	Auswahl – Interviewpartnerinnen	53
4.	Ergebnisse	55
4.1	Struktur	55
4.1.1	Trägerschaft und Einzugsgebiet.....	55
4.1.2	Vorbereitung der Organisation	56
4.1.3	Differenzierung	58
4.1.4	Funktionen	67
4.1.5	Hierarchie	68
4.1.6	Finanzierung	69
4.1.7	Qualifikation	71
4.2	Prozess.....	73
4.2.1	Fallführung.....	73
4.2.2	Beistände.....	83
4.2.3	Kommunikation intern	85
4.2.4	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	86
4.2.5	Verhältnis zu Klienten	89
4.2.6	Arbeitsbelastung	90
4.3	Externe Zusammenarbeit.....	90
4.3.1	Zusammenarbeit mit anderen KESB.....	90
4.3.2	Soziale Dienste.....	91
4.3.3	Gemeinden	96
4.3.4	Andere Dienste	97
5.	Synthese in Bezug auf die Fragestellungen	98
5.1	Erste Unterfrage	98
5.2	Zweite Unterfrage	99
5.3	Dritte Unterfrage	100
6.	Fazit	103
6.1	Grenzen der Forschungsarbeit.....	103
6.2	Weiterführende Fragestellungen	104
6.3	Inhaltlicher Lernprozess	104
7.	Bedeutung für die Praxis der Sozialen Arbeit.....	107
8.	Quellenverzeichnis	110
9.	Anhang	113

Abbildungen

Abbildung 1: Vierfeldschema, Schimank Uwe	28
Abbildung 2: Organigramm KESB Grosstadt	59
Abbildung 3: Organigramm KESB Grosswil	61
Abbildung 4: Organigramm KESB Grossfluss	63
Abbildung 5: Organigramm KESB Grossland	64
Abbildung 6: Organigramm KESB Kleinkanton	65

Abkürzungsverzeichnis

EG	Einführungsgesetz
ES	Erwachsenenschutz
ESB	Erwachsenenschutzbehörde
ESR	Erwachsenenschutzrecht
FU	Fürsorgerische Unterbringung
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde(n)
KESR	Kindes- und Erwachsenenschutzrecht
KOKES	Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz
KS	Kindeschutz
NPO	Non-Profit-Organisation
OR	Obligationenrecht
PriMa	Privater Mandatsträger
SD	Sozialer Dienst
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

1. Einleitung

Am 1. Januar 2013 trat in der Schweiz das neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (KESR) in Kraft und löste das 100-jährige Vormundschaftsrecht ab. Dieses Recht, welches der Bund in den Art. 360-456 des Schweizerischen Zivilgesetzbuches definiert, bringt die folgenden grundsätzlichen Neuerungen (KOKES, 2012, Vff):

- Eines der Ziele dieser Revision ist es, das Selbstbestimmungsrecht von urteilsfähigen und urteilsunfähigen Personen zu fördern. Die zwei Rechtsinstrumente, der Vorsorgeauftrag (Art. 360ff ZGB) und die Patientenverfügung (Art. 370ff ZGB) dienen zur Umsetzung dieses Ziels. Dank diesen kann eine urteilsfähige Person bestimmen, welche Form von Unterstützung sie im Falle der eigenen Urteilsunfähigkeit will und von wem sie diese Unterstützung zu erhalten wünscht.
- Weiter soll mit dem neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht die Familiensolidarität (Art. 374ff ZGB) gestärkt werden, in dem Angehörige von urteilsunfähigen Personen gesetzliche Vertretungsrechte erhalten.
- Das neue Recht, wie in den Artikeln 382ff ZGB geregelt, baut den Schutz von urteilsunfähigen Personen in Einrichtungen aus.
- Auch wird mit dem neuen Recht der Subsidiaritätsgedanke gelebt. Gemäss dem Artikel 389 ZGB werden behördliche Massnahmen erst angeordnet, wenn keine ausreichende private Vorsorge vorliegt und gleichzeitig auf kein gesetzliches Vertretungsrecht zurückgegriffen werden kann, um urteilsunfähigen Personen Hilfe und Schutz zu gewähren.
- Mit dem neuen Recht treten anstelle der Beistandschaft, Beiratschaft und Vormundschaft neu vier Formen der Beistandschaft (Art. 390ff ZGB). Diese mandatsgebundenen Massnahmen sind auf die schutzbedürftige Person individuell und massgeschneidert ausgerichtet.
- Des Weiteren bringt das neue Recht einen erhöhten Rechtsschutz für die fürsorgerische Unterbringung (FU), welche die bisherige fürsorgerische Freiheitsentziehung ersetzt (Art. 426ff ZGB).
- Und: Anstelle von politisch gewählten Laienbehörden sorgen neu „interdisziplinär zusammengesetzte spezialisierte Fachbehörden für eine fachlich fundierte Anwendung des neuen Rechts“ (KOKES, 2012, V).

Die Organisation dieser interdisziplinär zusammengesetzten spezialisierten Fachbehörde, sprich der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde, wird vom Bund lediglich durch den folgenden Art. 440 ZGB festgelegt.

„¹Die Erwachsenenschutzbehörde ist eine Fachbehörde. Sie wird von den Kantonen bestimmt.

²Sie fällt ihre Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern. Die Kantone können für bestimmte Geschäfte Ausnahmen vorsehen.

³Sie hat auch die Aufgaben der Kinderschutzbehörde.“

Unter der Berücksichtigung dieser bundesrechtlichen Vorgabe haben die Kantone einen grossen Gestaltungsspielraum bei der Organisation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Diese Organisationsautonomie haben die Kantone ausgeschöpft, wodurch die Organisation der KESB eine interkantonale Buntheit aufweist. So sind einzelne KESB kantonal organisiert, andere wiederum interkommunal oder kommunal. Die unterschiedliche Umsetzung der Kantone führt somit zu strukturellen Unterschieden zwischen den KESB.

In dieser Forschungsarbeit wird der Fokus genau auf diese strukturellen Unterschiede gelegt. In einem ersten Schritt wird der Frage nachgegangen, wie die Kantone das neue Erwachsenenschutzrecht umgesetzt haben. Da im Gefüge einer KESB die Sozialen Dienste, welche Mandate im Erwachsenenschutz übernehmen, zu den zentralen Partnern zählen, wird weiter die Frage thematisiert, wie sich die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Institutionen gestaltet. In einem letzten Teil wird die strukturelle Organisation mit der Qualität der Zusammenarbeit in Zusammenhang gebracht, indem sich die Frage stellt, wie die strukturelle Organisation der KESB die Zusammenarbeit mit diesen Sozialen Diensten beeinflusst.

1.1 Bedeutung des Themas

Jeder Mensch ist dem Risiko ausgesetzt, seine Urteilsfähigkeit zu verlieren. Daher liegt es auf der Hand, dass das neue KESR für jede einzelne Bürgerin¹ der Schweiz relevant ist. Denn einerseits fördert dieses revidierte Recht die Selbstbestimmung von urteilsunfähigen Personen und andererseits ist in diesem Gesetz der Subsidiaritätsgedanke verankert. Zu den subsidiären Instrumenten und Instituten zählen gemäss dem Art. 389 Abs.1 ZGB die Unterstützung durch die Familie, die Unterstützung durch nahestehende Personen und die Unterstützung durch private Dienste oder öffentliche Dienste. Erst wenn diese Instrumente oder Institute nicht ausreichenden Schutz bieten können, werden behördliche Massnahmen angeordnet. Für einen Schweizer Bürger besteht somit die Möglichkeit, nicht nur aufgrund seiner eigenen Urteilsunfähigkeit mit dem revidierten KESR in Kontakt zu kommen, sondern auch, indem er zu einem der genannten subsidiären Instrumente oder Institute zählt.

Für die Professionellen der Sozialen Arbeit nimmt die Relevanz, Kenntnisse über das revidierte Recht und dessen Umsetzung zu verfügen, nochmals zu. Denn um einen professionellen Auftrag erfüllen zu können, ist es für die Soziale Arbeit unumgänglich die Neuerungen des Erwachsenenschutzrechts zu kennen. Gemäss dem Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz (Avenir Social, 2010, 6) haben die Professionellen die Verpflichtung, Menschen zu begleiten, zu betreuen, zu schützen und dadurch ihre Entwicklung zu fördern oder zu sichern. Die Professionellen versuchen soziale Notlagen von Menschen zu verhindern, zu beseitigen oder zu lindern. Auch sind sie verpflichtet jene Veränderungen zu fördern, die Menschen unabhängiger werden lassen. Diese Verpflichtungen können teilweise jedoch nur umgesetzt werden, wenn ein Fachwissen bezüglich des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts besteht. Das revidierte Erwachsenenschutzrecht bildet somit einen Teil der rechtlichen Grundlagen für die Soziale Arbeit.

Der KESB, als interdisziplinäre Fachbehörde, gehören in den meisten Kantonen Mitglieder mit Fachwissen in dem Bereich Soziale Arbeit an. In einzelnen Kantonen muss die Soziale Arbeit sogar zwingend in der Fachbehörde vertreten sein. Die Soziale Arbeit trägt somit einen wesentlichen Teil zur professionellen Umsetzung des revidierten Erwachsenenschutzrechts und der Neuschaffung der KESB bei. Die Professionellen der Sozialen Arbeit, welche in einer KESB tätig sind, bringen aufgrund der erlernten Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen Ressourcen ein, deren es für eine optimale menschenwürdige Fallführung bedarf.

Professionelle der Sozialen Arbeit, welche nicht innerhalb einer KESB arbeiten, aber im Arbeitsfeld der Sozialen Dienste tätig sind, sehen sich im Berufsalltag mit dieser Behörde

¹ Aus Gründen der Geschlechtergleichstellung wird in dieser Arbeit abwechslungsweise die weibliche und die männliche Form verwendet.

konfrontiert. Gemäss Fassbind (2012, 99) werden in den meisten Fällen Professionelle der Sozialen Arbeit zu mandatsführenden Personen ernannt. Daher sind häufig Professionelle der Sozialen Dienste und die KESB bei der Führung einer behördlichen Massnahme involviert. Eine Zusammenarbeit dieser beiden Parteien findet somit statt. Damit eine professionelle Arbeit seitens der mandatsführenden Personen gewährleistet werden kann, die die Bedürfnisse der Klienten in den Mittelpunkt stellt, ist es für die Professionellen der Sozialen Arbeit unumgänglich, die Strukturen, Aufgaben und Kompetenzen der KESB zu kennen.

Das Thema des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts und dessen Umsetzung ist sehr breit. Aufgrund dieses breiten Themenfeldes mussten für diese Arbeit Einschränkungen vorgenommen werden. Das neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht bringt hauptsächlich Neuerungen im Erwachsenenschutz und hat nur punktuelle Auswirkungen auf den Kinderschutz. Daher wird der Hauptfokus in dieser Arbeit auf das revidierte Erwachsenenschutzrecht und die Erwachsenenschutzfälle gelegt.

1.2 Vorläufige Fragestellung und Untersuchungsanlage

Im Rahmen eines Forschungsprojektes, welches vom Forschungsinstitut der HES-SO Wallis lanciert wurde, gründete sich eine Projektgruppe, die sich mit der nachfolgenden Hauptfrage auseinandersetzt:

Wie wird das revidierte Erwachsenenschutzrecht in den Deutschschweizer Kantonen umgesetzt?

Zu dieser Projektgruppe zählen sieben Studierende der Hochschule für Soziale Arbeit Siders, welche vom Projektleiter Peter Voll und den Dozentinnen Dorothea Köppel und Julia Emprechtinger begleitet werden. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurden fünf Kantone der Deutschschweiz anhand von Strukturmerkmalen ausgesucht, welche es zu untersuchen gilt. Die Kantone wurden auf die Bachelorgruppen aufgeteilt, weshalb sich diese Arbeit auf die Untersuchung zweier Kantone, Grosskanton und Kleinkanton², reduziert.

Da eine Untersuchung dieser Hauptfragestellung den Rahmen einer Bachelorarbeit deutlich sprengen würde, wird mittels dreier Unterfragen das Thema eingegrenzt.

1. Wie sind die neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden des Grosskantons und des Kleinkantons strukturell organisiert?

Wie bereits erläutert, haben die Kantone einen grossen Gestaltungsspielraum bei der Organisation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Die unterschiedliche Umsetzung der Kantone führt zu strukturellen Unterschieden zwischen den KESB. Beide Kantone verfügen über ein eigenes Einführungsgesetz, welches die Umsetzung der Bestimmungen des ZGB über den Kindes- und Erwachsenenschutz festlegt. Durch den Vergleich kann festgestellt werden, welche Struktur- und Organisationsmerkmale, welche Vor- und Nachteile vorzufinden sind. Diese strukturellen Unterschiede nehmen nicht nur einen Einfluss auf die Prozesse und die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation, sondern auch auf die Zusammenarbeit mit externen Institutionen und Partnern. Da die Sozialen Dienste, welche Mandate im Erwachsenenschutz übernehmen,

² Damit der Datenschutz gewährleistet werden kann, werden in dieser Arbeit sämtliche Ortsangaben und Namen anonymisiert.

zu den zentralen Partnern einer KESB zählen, widmet sich die zweite Unterfrage dieser Zusammenarbeit.

2. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen?

Die einzelnen Forschungsthemen werden in einem letzten Schritt verknüpft, in dem die strukturelle Organisation mit der Qualität der Zusammenarbeit in Zusammenhang gebracht wird. Woraus die folgende Fragestellung resultiert:

3. Wie beeinflusst die strukturelle Organisation der KESB die Zusammenarbeit mit diesen Sozialen Diensten?

Das Untersuchungsfeld dieser Forschungsarbeit beschränkt sich demzufolge auf die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden des Grosskantons und Kleinkantons und auf die Sozialen Dienste, welche Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz in diesen Kantonen übernehmen.

Zum Zeitpunkt des Verfassungsbeginns dieser Forschungsarbeit war das revidierte Erwachsenenschutzrecht lediglich ein Jahr in Kraft. Zu diesem Zeitpunkt konnte der Verlauf von neuen Fällen noch nicht evaluiert werden. Demzufolge wird die Sichtweise der Klientinnen in dieser Arbeit vollends ausgeblendet.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das Kapitel 1 dient der Einleitung und verschafft dem Leser einen Überblick über die vorliegende Bachelorarbeit. In der Einleitung werden der Inhalt der Arbeit und die Bedeutung des Themas erläutert. Die Beschreibung der vorläufigen Fragestellung zeigt auf, wie das Thema abgesteckt und eingegrenzt ist.

Anschliessend ist die Arbeit in zwei Teile gegliedert; in einen Theorieteil und in einen Forschungsteil.

Im Theorieteil, welcher das Kapitel 2 bildet, werden in einem ersten Schritt die normativen Theorieelemente dargestellt. Die Erläuterung von rechtlich normativen Grundlagen einer KESB und von sozialwissenschaftlichen Theorien über die KESB führt zu Schlüsselbegriffen, aus denen die relevanten Theoriebereiche festgelegt werden. Der Hauptteil des Kapitels bildet die Auseinandersetzung mit diesen Theoriebereichen, zu welchen das Positive Recht, die Organisationstheorie, die Sozialen Dienste und die interdisziplinäre Zusammenarbeit zählen. Diese Auseinandersetzung führt anschliessend zu einer Präzisierung der Fragestellung und zur Formulierung von Hypothesen im Sinne von leitenden Vermutungen.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wird der Fokus auf die Forschungsarbeit gelegt. Im Kapitel 3 wird zunächst die qualitative Forschungsmethode, anhand welcher die Forschungsfrage untersucht wird, vorgestellt. Weiter wird auf die Fallstudie und das Experteninterview eingegangen, da sie wichtige methodologische Grundlagen für diese Arbeit darstellen. In einem nächsten Unterkapitel werden das Vorgehen der Forschung und die damit verbundenen ethischen Überlegungen erläutert. Basierend auf diesem Vorgehen resultiert die Auswahl der Fälle und der Interviewpartnerinnen, welche abschliessend im Kapitel 3 kurz beschrieben und vorgestellt werden.

Im Kapitel 4 wird auf die Ergebnisse eingegangen, zu welchen die Forschung führte. Die Forschungsergebnisse sind anhand der drei relevanten Themen „Struktur“, „Prozess“ und

„externe Zusammenarbeit“ gliedert. Diese Themenbereiche werden einerseits mit der Sicht der KESB beleuchtet und andererseits mit der Sicht der Sozialen Dienste. Nach jedem beschriebenen Ergebniskapitel ist eine Bilanz mit Theoriebezügen und Vermutungen der Autoren vorzufinden.

Das Kapitel 5 widmet sich der Synthese. In dieser werden die Fragestellungen und die Hypothesen erneut aufgegriffen und mit den gewonnenen Erkenntnissen verknüpft.

Im Kapitel 6 wird ein Fazit betreffend die Grenzen der Forschungsarbeit, die weiterführenden Fragestellungen und den inhaltlichen Lernprozess verfasst.

Abschliessend wird im Kapitel 7 ausgearbeitet, welche Bedeutung diese Forschungsarbeit für die Praxis der Sozialen Arbeit einnimmt und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

2. Theorie

2.1 Für die Fragestellung notwendige Theorie-Elemente

Grundsätzlich ist zwischen den rechtlich normativen Grundlagen der KESB und den sozialwissenschaftlichen Theorien über die KESB zu unterscheiden.

2.1.1 Rechtlich normative Grundlagen der KESB

Das bis Ende 2012 geltende Vormundschaftsrecht des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Art. 360–455 ZGB) ist seit seinem Inkrafttreten im Jahr 1912, abgesehen von den Bestimmungen über die fürsorgerische Freiheitsentziehung (Art. 397a–f ZGB), praktisch unverändert geblieben (Bundesrat, 2006, 7002). Es entsprach den aktuellen Verhältnissen und Anschauungen nicht mehr und wurde deshalb grundlegend erneuert. Das revidierte Kindes- und *Erwachsenenschutzrecht* wurde per ersten Januar 2013 rechtskräftig und ist Teil des Schweizerischen Zivilgesetzbuches ZGB.

Für die innere Organisation der Behörde waren die *Kantone* zuständig (Bundesrat, 2006, 7004). Als Fachbehörde, namentlich *KESB*, konnte eine Verwaltungsbehörde oder ein Gericht eingesetzt werden. Die Organisationsfreiheit der Kantone wurde so weit wie möglich gewährt. Die kantonalen Ausführungsgrundlagen sind in Einführungsgesetzen festgelegt. Die kantonalen Einführungsgesetze und das ZGB bilden die rechtlichen beziehungsweise die normativen Grundlagen der KESB.

Die rechtlich normativen Grundlagen begründen die Existenz der KESB und regeln deren Aufgaben, Prozesse und Strukturen. Weiter bilden die rechtlichen Grundlagen eine Handlungsweisung für die involvierten Akteurinnen des KESB.

2.1.2 Sozialwissenschaftliche Theorien über die KESB

Die sozialwissenschaftlichen Theorien über die KESB beschreiben die Handlungen der spezifischen Akteure rund um die KESB. Diese Akteure können beispielsweise die Mitarbeitenden der KESB oder der *Sozialen Dienste* sein. Damit verstanden werden kann, weshalb die Akteure so handeln wie sie handeln, wird auf die Theorien der *Organisation*, der *Sozialen Dienste* und der *interdisziplinären Zusammenarbeit* eingegangen.

2.1.3 Schlüsselbegriffe

Für die Fragestellung haben sich durch die notwendigen Theorie-Elemente die folgenden Schlüsselbegriffe ergeben:

- Erwachsenenschutzrecht
- Organisation
- Kantone
- KESB
- Soziale Dienste
- interdisziplinäre Zusammenarbeit

Aus den Schlüsselbegriffen konnten vier für die Fragestellung relevante Theoriebereiche festgelegt werden. Namentlich sind diese das revidierte Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, sprich das positive Recht, Organisationen, Soziale Dienste sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

2.2 Neues Erwachsenenschutzrecht / revidiertes ZGB (Samantha Mathieu)³

2.2.1 Positives Recht – Inhalte des ZGB (Art. 252 – 456)

Das neue Erwachsenenschutzrecht ist am 1. Januar 2013 in Kraft getreten. Vor allem die Fachbehörden, die neu in professioneller und interdisziplinärer Zusammenarbeit das neue Recht inhaltlich umsetzen sollten, waren gefordert.

Vordergründig stehen die Unterstützung und der Schutz von erwachsenen Personen im Zentrum des neuen Rechts. Weitere Ziele sind die Förderung des Selbstbestimmungsrechts (Art. 388 Abs. 2 ZGB), die massgeschneiderten Massnahmen (Art. 393 ZGB), der erhöhte Schutz von Personen in einer Einrichtung, die Stärkung der Solidarität innerhalb der Familie und allgemein die Verbesserung des Rechtsschutzes (Anderer, 2013, 34ff).

Die gesetzlich starren und stigmatisierenden Begrifflichkeiten und Vorgaben des alten Rechts ändern sich durch das neue Erwachsenenschutzrecht vom 1. Januar 2013. Das Individuum steht im Mittelpunkt und erhält Hilfe in jenen Bereichen, in denen die Ressourcen nicht oder zu wenig vorhanden sind. Die behördlichen Massnahmen sollen die Selbstbestimmung (Art. 388 Abs. 2 ZGB) betroffener Personen fördern und soweit als möglich erhalten. Die nötige Unterstützung und Förderung erhalten die betroffenen Personen von den Fachbehörden und den Diensten.

2.2.1.1 Begründung der theoretischen Auswahl des ‚Positiven Rechts‘

Die rechtlichen Grundlagen, welche im Schweizerischen Zivilgesetzbuch bezüglich des Kindes- und Erwachsenenschutzes abgeändert und neu formuliert wurden, sind der Grundbaustein für eine einheitliche und klare Umsetzung in der Praxis. Einerseits wird das rechtliche und korrekte Vorgehen beschrieben, beispielsweise bei einer Massnahme, und andererseits sind die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten der KESB und der Beistände aufgelistet. Das positive Recht dient den Mitarbeitenden von Sozialen Diensten und der Behörde zur Übersicht ihrer Pflichten und Rechte. Anhand der Aussagen der befragten Personen lässt sich ermitteln, ob die inhaltlichen Aspekte in der Theorie in der Praxis auch anwendbar sind und welche Schwierigkeiten aufgetaucht sind.

Somit gibt das positive Recht in vielerlei Hinsicht Auskunft über den Tatbestand des revidierten Gesetzes, sowie zum Beispiel über die Pflichten und Rechte der Behörden, Mitarbeitende der abklärenden und mandatsführenden Dienste und der Klienten.

2.2.1.2 Überblick und Massnahmen der eigenen Vorsorge (Art. 360 – 387 ZGB)

In den nächsten Abschnitten werden der Vorsorgeauftrag, die Patientenverfügung, das Vertretungsrecht und der Aufenthalt in Wohn- oder Pflegeeinrichtungen beschrieben.

Gemäss dem Art. 360 ZGB kann eine handlungsfähige Person ihre eigene Vorsorge in Form eines Vorsorgeauftrages bestimmen. Sie kann somit bestimmen, wer für sie die Personensorge oder die Vermögenssorge übernimmt oder wer sie in rechtlichen Angelegenheiten vertreten soll, sobald sie selber urteilsunfähig wird. Die handlungsfähige Person muss in ihrem Vorsorgeauftrag umschreiben, welche Aufgaben ihre Vertreterin im Falle ihrer Urteilsunfähigkeit ausführen soll.

Der Vorsorgeauftrag, wie in den Art. 361ff ZGB beschrieben, darf nur von Hand geschrieben oder öffentlich beurkundet werden. Der von Hand verfasste Vorsorgeauftrag muss mit dem Erstellungsdatum versehen sowie unterschrieben sein. Sobald ein

³ Dieser Theorieteil wurde von Samantha Mathieu, Teilnehmerin des Kollektivprojektes, erarbeitet.

Vorsorgeauftrag verfasst wurde, kann der Verfasser das Zivilstandsamt bitten, ihren Hinterlegungsort des Vorsorgeauftrages in einer zentralen Datenbank zu platzieren.

Ein Vorsorgeauftrag kann auch wieder gelöscht werden. Dies kann zum Beispiel durch eine Vernichtung der vorhandenen Urkunde gemacht werden. Wenn ein neuer Vorsorgeauftrag errichtet wird, so zählt dieser als gültiges Dokument, wobei der alte als ungültig angesehen wird. Die Aufgabe der Erwachsenenschutzbehörde (ESB) in Art. 363ff ZGB ist, nach der Bekanntgabe einer Urteilsunfähigkeit zu kontrollieren, ob ein Vorsorgeauftrag beim Zivilstandsamt vorhanden ist. Wenn ein solcher vorliegt, muss die ESB prüfen, ob dieser gültig errichtet worden ist, ob die Voraussetzungen für seine Wirksamkeit eingetreten sind, ob die beauftragte Person für ihre Aufgaben geeignet ist und ob weitere Massnahmen seitens des Erwachsenenschutzes (ES) erforderlich sind. Die ESB wird die beauftragte Person nach deren Annahme des Vorsorgeauftrages auf ihre Pflichten gemäss dem Obligationenrecht (OR) hinweisen und ihr eine Urkunde mit den Befugnissen aushändigen. Wenn bei der Ausführung des Vorsorgeauftrages etwas nicht nach niedergeschriebenen Weisungen umgesetzt werden kann, so muss die Person dies der ESB melden.

Gemäss Art. 369 ZGB wird bei Wiedererlangen der Urteilsfähigkeit der Vorsorgeauftrag aufgelöst. Zuvor abgeschlossene Geschäfte werden als noch gültig angesehen.

Im Vorsorgeauftrag geht es um die Personensorge und die Vermögenssorge, bei der Patientenverfügung um die medizinischen Massnahmen bei Urteilsunfähigkeit.

Eine urteilsfähige Person hat Anrecht auf eine Patientenverfügung, wie im Art. 370ff ZGB beschrieben. In dieser können die medizinischen Massnahmen bestimmt werden, welche bei einer Urteilsunfähigkeit angewandt werden sollen. Die betroffene Person kann aber auch eine andere Person bestimmen, welche bei ihrer Urteilsunfähigkeit für sie über die medizinischen Massnahmen entscheiden soll. Eine Patientenverfügung muss wie der Vorsorgeauftrag schriftlich errichtet werden und mit Datum und Unterschrift versehen sein.

Wenn ein Patient urteilsunfähig wird und nicht klar ist, ob dieser eine Patientenverfügung verfasst hat, so muss dies der behandelnde Arzt abklären. Wenn die Patientenverfügung den gesetzlichen Vorschriften entspricht, so ist diese vom Arzt zu akzeptieren. Wenn der Arzt meint, es liege ein Verstoss gegen die gesetzlichen Richtlinien vor oder es könne sein, dass die Patientenverfügung nicht freiwillig von der betroffenen Person verfasst wurde, so hat der Arzt das Recht sich nicht an die Patientenverfügung zu halten. Der Arzt hat den Auftrag den Grund für eine Nichteinhaltung der Verfügung im Patientendossier festzuhalten.

Die ESB schaltet sich ein, wenn der Patientenverfügung nicht entsprochen wird, wenn die Interessen der urteilsunfähigen Person gefährdet oder nicht mehr gewahrt sind oder wenn die Patientenverfügung nicht auf freiem Willen beruht. Die ESB kann durch jede dem Patienten nahestehende Person eingeschaltet werden.

Besteht bei einer urteilsunfähigen Person weder ein Vorsorgeauftrag noch eine Beistandschaft, tritt das Vertretungsrecht ein. Das Vertretungsrecht ist gültig für Ehegatten und eingetragene Partnerinnen, welche sich im selben Haushalt aufhalten oder sich regelmässig Beistand leisten. Diese verfügen über alle Rechtshandlungen wie die Verwaltung des Einkommens und der Vermögenswerte und können nötigenfalls die Post des Urteilsunfähigen zur Erledigung öffnen. Bei Zweifel an der Einhaltung der Voraussetzungen für eine Vertretung hat die ESB nach Art. 376 ZGB die Aufgabe über das Vertretungsrecht zu entscheiden und dem Vertreter eine Urkunde zu unterbreiten, in der die Befugnisse niedergeschrieben sind. Wenn die Interessen des Urteilsunfähigen gefährdet oder nicht gewahrt werden, wird die ESB dem Vertreter aufgrund eines

Antrages einer nahestehenden Person oder von Amtes wegen die Vertretung entziehen und nötigenfalls eine Beistandschaft errichten.

Wenn die urteilsunfähige Person eine Patientenverfügung verfasst hat, so gilt diese. Wenn aber keine Patientenverfügung vorhanden ist, so bestimmt die Vertretungsperson zusammen mit dem Arzt oder der Ärztin über die medizinischen Massnahmen laut Art. 377ff ZGB. Der Arzt hat die vertretungsbedürftige Person über alle Umstände rund um die medizinische Massnahme zu informieren. Für die Zustimmung zu einer medizinischen Massnahme sind die Vertretungspersonen hierarchisch geordnet. Im Folgenden werden die vertretungsberechtigten Personen, welche für eine urteilsunfähige Person als Vertretung vorgesehen sind, hierarchisch aufgelistet.

1. Bezeichnete Person in Patientenverfügung oder in Vorsorgeauftrag
2. Beiständin oder Beistand, welche bei medizinischen Massnahmen das Vertretungsrecht inne haben
3. Ehegatte; eingetragene Partnerin oder eingetragener Partner mit gemeinsamem Haushalt oder Leistender eines regelmässigen und persönlichen Beistandes
4. Jene Person, welche mit der urteilsunfähigen Person einen Haushalt führt und regelmässig Beistand leistet
5. Nachkommen, wenn diese regelmässigen und persönlichen Beistand leisten
6. Eltern, wenn diese regelmässigen und persönlichen Beistand leisten
7. Geschwister, wenn diese regelmässigen und persönlichen Beistand leisten

Bei einer medizinischen Behandlung einer psychischen Störung richten sich die Bestimmungen nach der fürsorgerischen Unterbringung gemäss Art. 380 ZGB. Falls keine vertretungsberechtigte Person vorhanden ist, so stellt die ESB eine Vertretungsbeistandschaft zur Verfügung. Die ESB bestimmt eine vertretungsberechtigte Person oder eine Vertretungsbeistandschaft, welche den Willen der einst urteilsfähigen Person wahrt.

Muss die betroffene Person ihr Eigenheim verlassen und in eine Wohn- oder Pflegeeinrichtung eintreten, gelten weitere Bestimmungen gemäss Art. 382 ZGB.

Bei einem längeren Aufenthalt in einer Institution wird ein Betreuungsvertrag erstellt. Dieser legt fest, welche Leistungen auf Seiten der Institution erbracht werden müssen und wie viel diese Leistungen kosten. Es wird hierbei so weit als möglich auf die Bedürfnisse des Betroffenen eingegangen. Die Zuständigkeit für die Vertretung des Bedürftigen bei Fragen auf der vertraglichen Seite sind die gleichen wie bei den Artikeln rund um die medizinischen Massnahmen.

Im Art. 383ff ZGB wird beschrieben, dass Institutionen die Bewegungsfreiheit des Bedürftigen einschränken können, wenn eine ernsthafte Gefahr für das Leben oder die körperliche Integrität der betroffenen Person oder Dritter besteht oder wenn eine schwerwiegende Störung des Gemeinschaftslebens zu beseitigen ist. Die bedürftige Person muss über solche Einschränkungen der Bewegungsfreiheit genauestens informiert werden, ausser in Notfallsituationen. Die Einschränkung der Bewegungsfreiheit soll möglichst schnell wieder aufgelöst werden.

Jede angewandte Massnahme ist zu protokollieren. Sie beinhaltet wer die Massnahme angeordnet und welchen Zweck diese hat und welche Art von Massnahme gebraucht wird. Die Vertretungsperson kann jederzeit Einsicht in die Protokolle verlangen.

Die ESB kann somit zu jeder Zeit von einer betroffenen oder ihr nahestehenden Person kontaktiert werden, wenn jene mit dem Entscheid der Massnahme nicht einverstanden ist. Bei Verstoss gegen die gesetzlichen Vorgaben hat die ESB die Aufgabe, die Massnahme zu ändern oder aufzuheben.

2.2.1.3 Behördliche Massnahmen (Art. 388 – 399 ZGB)

Die zentralen Erneuerungen sind die massgeschneiderten Massnahmensysteme. Massgeschneidert bedeutet, dass weder zu stark noch zu schwach eingegriffen werden darf. Eine Massnahme sollte verhältnismässig sein. Die Vormundschaft und die Beiratschaft wurden durch zugeschnittene Beistandschaften ersetzt. Behördliche Massnahmen kommen erst dann zum Zuge, wenn subsidiäre Hilfesysteme wie zum Beispiel Betreuung durch das Umfeld der betroffenen Person, Angehörige, Freunde oder durch die Unterstützung durch nicht-staatliche gemeinnützige Organisationen wie beispielsweise der Pro Infirmis oder durch Institutionen der staatlichen Sozialhilfe nicht greifen (Sozialinfo, 2014, online).

Die behördlichen Massnahmen des Erwachsenenschutzes beinhalten im Art. 389 ZGB grundsätzlich das Wohl und den Schutz von hilfsbedürftigen Personen. Die Erhaltung und Förderung von Selbstbestimmung der betroffenen Personen soll damit garantiert werden. Jede behördliche Massnahme wird der hilfsbedürftigen Person angepasst.

Massnahmen werden durch die Erwachsenenschutzbehörde angeordnet, wenn folgende zwei Punkte vorliegen.

1. Wenn ungenügende oder gar keine Unterstützung für den Hilfsbedürftigen seitens der Familie, nahestehender Personen oder privater oder öffentlicher Dienste vorliegen.
2. Wenn bei einer hilfsbedürftigen, urteilsunfähigen Person keine oder unzureichende eigene Vorsorge getroffen worden ist und die Massnahmen von Gesetzes wegen nicht passend sind.

Ein zentraler Punkt im neuen Erwachsenenschutzrecht bilden die massgeschneiderten Beistandschaften, welche gemäss Art. 390ff ZGB folgendermassen beschrieben werden. Eine Beistandschaft wird von der Erwachsenenschutzbehörde errichtet, wenn eine volljährige Person ihre Angelegenheiten, zum Beispiel ihre Finanzen, nur teilweise oder gar nicht ausüben kann, da eine geistige Behinderung, psychische Störung oder ein ähnlicher Schwächezustand vorliegt. Des Weiteren wird eine Beistandschaft errichtet, wenn die betroffene Person urteilsunfähig ist oder wegen Abwesenheit zu ihren Angelegenheiten nicht Sorge tragen kann (nicht selber handeln kann) oder keine Stellvertretung bezeichnet ist. Dabei wird auf die vorhandenen Belastungen und den Schutz der Angehörigen und Dritten Rücksicht genommen. Auf Antrag von Betroffenen, einer nahestehenden Person oder von Amtes wegen wird eine Beistandschaft errichtet.

Die Aufgabenbereiche werden von der Erwachsenenschutzbehörde umschrieben, sodass der Beistand nach den Bedürfnissen der betroffenen Person handeln kann. Der Aufgabenbereich des Beistandes umfasst die Personensorge, die Vermögenssorge und den Rechtsverkehr. Die Zustimmung der betroffenen Person ist erforderlich, wenn der Beistand die Post öffnen will oder deren Wohnung betreten möchte, ausser die Erwachsenenschutzbehörde erteilt dem Beistand die Befugnis zum Betreten der Wohnung oder der Postöffnung. Nicht ausgeschlossen ist ein Verzicht auf eine Beistandschaft. Wenn eine Errichtung einer Beistandschaft gemäss Art. 392 ZGB wegen des Umfangs der Aufgaben als unverhältnismässig erscheint, kann die Erwachsenenschutzbehörde die Zustimmung zu einem Rechtsgeschäft, wie zum Beispiel die Erteilung von Vollmachten, geben. Eine Drittperson kann für einzelne ausgewählte Aufgaben rekrutiert oder eine geeignete Person oder Stelle aufgeboden werden, die in einzelnen Bereichen Einblick erhalten und Auskunft erteilen können und müssen.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Arten der Beistandschaften gemäss Art. 393ff ZGB kurz aufgeführt und beschrieben. Mittels der Beistandschaften wird es den Erwachsenenschutzbehörden ermöglicht, eine massgeschneiderte Beistandschaft für

betroffene Erwachsene zu errichten, welche den Verhältnissen, sei dies bezüglich der eigenen Person oder deren Umfeld, angepasst wird. Je mehr Hilfe und Unterstützung die betroffene Person benötigt, desto schärfere Massnahmen werden getroffen. Beginnend mit der Begleitbeistandschaft, folgt die Vertretungsbeistandschaft, darauf die Mitwirkungsbeistandschaft und schliesslich die umfassende Beistandschaft.

Die Begleitbeistandschaft bedeutet, dass die betroffene Person - meist in der Personensorge - in einem ambulanten Setting beraterische, vermittelnde, unterstützende und betreuerische Hilfestellung erhält. Die Hilfestellungen beinhalten beispielsweise Essensplanung, Einkaufsplanung, Hilfe beim Ausfüllen von Formularen oder Verträgen. Für die hilfsbedürftige Person bleibt die Handlungsfähigkeit bestehen. Einige Voraussetzungen wie Urteilsfähigkeit, die Zustimmung und Einwilligung der betroffenen Person sind dabei ausschlaggebend. Die betroffene Person sollte mit der Zusammenarbeit einverstanden sein, damit die Begleitbeistandschaft ihre Wirkung erfüllen kann. Im Einzelfall wird die Person über eine Aufsicht kontrolliert. Die Begleitbeistandschaft hat keine Vertretungspflichten (Heuscher, 2013).

Die Vertretungsbeistandschaft vertritt die hilfsbedürftige Person in bestimmten Angelegenheiten, wenn diese in bestimmten Bereichen wie zum Beispiel Wohnen, Gesundheit, Administratives, Soziales, Verwaltung des Einkommens im Konkreten, bei der Unterzeichnung eines Mietvertrages oder dem Kauf von Möbeln begleitende Unterstützung benötigt oder auch wenn die betroffene Person sich vollständig passiv verhält. Dies bedeutet, dass die betroffene Person nicht in der Lage ist eine Person zu bevollmächtigen. Die Handlungsfähigkeit der hilfsbedürftigen Person kann laut dem Art. 394ff ZGB durch die Erwachsenenschutzbehörde eingeschränkt werden. Selbst wenn keine Einschränkung der Handlungsfähigkeit besteht, muss sich die hilfsbedürftige Person die Handlungen des Beistandes (gesetzlicher Vertreter) gefallen lassen. Die Vertretungsbeistandschaft kann durch die Vermögensverwaltung erweitert werden.

Wenn die Erwachsenenschutzbehörde eine Vertretungsbeistandschaft für die Vermögensverwaltung errichtet, bestimmt die Erwachsenenschutzbehörde, welche Vermögenswerte von der Beiständin verwaltet werden. Die Beiständin wird damit verpflichtet, entweder einen Teil des Einkommens und/oder Vermögens oder das gesamte Einkommen und/oder Vermögen zu verwalten. Die Vermögensverwaltung beinhaltet zusätzlich die Verwaltung der Ersparnisse und der Erträge. Die Erwachsenenschutzbehörde kann der betroffenen Person den Zugriff auf einzelne Vermögenswerte entziehen, obwohl die Handlungsfähigkeit der betroffenen Person nicht eingeschränkt wurde. Wenn beispielsweise die Erwachsenenschutzbehörde der betroffenen Person untersagt über ein Grundstück zu verfügen, wird sie dieses im Grundbuch vermerken lassen.

In der Mitwirkungsbeistandschaft gemäss Art. 396 ZGB ist der Beistand oder die Beiständin nicht der gesetzliche Vertreter. Diese Beistandschaft wird errichtet, wenn die hilfsbedürftige Person bestimmte Handlungen ausführen will und dabei auf den Schutz und die Zustimmung der Beistände angewiesen ist. Beispielsweise dann, wenn die betroffene Person durch das Eingehen finanzieller Verpflichtungen, denen die Person nicht nachkommen kann, Schaden nehmen würde oder wenn die betroffene Person einen unvorteilhaften Abschluss eines Geschäftes machen würde. Eine Einschränkung der Handlungsfähigkeit der betroffenen Person ist von Gesetzes wegen gegeben. Die Mitwirkungsbeistandschaft für die verbeiständete Person bedeutet, dass diese nicht mehr alleine gültig handeln kann. Zusätzlich muss die hilfsbedürftige Person urteilsfähig sein um eine Mitwirkungsbeistandschaft zu erhalten. Der eingesetzte Beistand ist nicht gesetzlicher Vertreter und kann deshalb nur in Zusammenarbeit mit der betroffenen

Person handeln. Wird ein Geschäft nicht in gegenseitiger Absprache ausgehandelt, ist dies ungültig, so zum Beispiel, wenn die verbeiständete Person einem Mieter kündigt (Heuscher, 2013).

Die Kombination von Beistandschaften wie der Begleit-, Vertretungs- und Mitwirkungsbeistandschaft ist möglich. Tritt dieser Fall ein, spricht man von Gesetzes wegen in Art. 397 ZGB von einem massgeschneiderten Massnahmenportfolio.

Eine umfassende Beistandschaft, wie in Art. 398 ZGB beschrieben, wird nur dann errichtet, wenn die betroffene Person besonders hilfsbedürftig ist, beispielsweise bei einer behinderten Person. Dies trifft bei dauernder Urteilsunfähigkeit zu. Diese Beistandschaft beinhaltet die Personensorge, Vermögenssorge und den Rechtsverkehr.

Ausgenommen davon sind die höchstpersönlichen Rechte, wie zum Beispiel die Errichtung eines Testaments oder im Privatrecht zum Beispiel der Name der Person. Die umfassende Beistandschaft ist die schärfste Massnahme, die getroffen werden kann. Dabei wird der hilfsbedürftigen Person die Handlungsfähigkeit vollumfänglich entzogen (Heuscher, 2013).

Erst mit dem Tod der betroffenen Person endet die Beistandschaft von Gesetzes wegen. Entspricht die angeordnete Beistandschaft nicht mehr den Bedürfnissen der betroffenen Person, kann diese von der Erwachsenenschutzbehörde durch einen Antrag der betroffenen Person, einer nahestehenden Person oder von Amtes wegen aufgehoben werden (Art. 399 ZGB).

2.2.1.4 Der Beistand, die Führung der Beistandschaft und die Mitwirkung der Erwachsenenschutzbehörde (Art. 400 – 425 ZGB)

Die Beiständin nimmt eine zentrale Rolle als Unterstützungshilfe für die betroffenen Personen ein. Die Erwachsenenschutzbehörde ernennt laut dem Art. 400 ZGB eine natürliche Person zur Beiständin. Die ernannte Person muss persönlich und fachlich für die vorgesehenen Aufgaben geeignet sein und die dafür notwendige Zeit aufbringen können. In besonderen Fällen kann die Erwachsenenschutzbehörde mehrere Personen für eine Beistandschaft einsetzen. Die von der Behörde ernannte Person ist verpflichtet, die Beistandschaft sorgfältig auszuführen und zu übernehmen. Eine Ausnahme stellen wichtige Gründe dar, welche der Beiständin verunmöglichen eine Beistandschaft zu übernehmen. Des Weiteren verpflichtet sich die Erwachsenenschutzbehörde der Beiständin die notwendige Instruktion, Beratung und Unterstützung anzubieten.

Um das Selbstbestimmungsrecht der betroffenen Personen zu wahren, sollten bei der Wahl des Beistandes die Wünsche der verbeiständeten Personen möglichst berücksichtigt werden. Dem Beistand werden verschiedentliche Aufgaben zugesprochen, welche sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Beziehung zwischen dem Beistand und der verbeiständeten Person auswirken sollen. Ein Mandat kann an mehrere Personen mit klarer Aufgabenzuteilung übertragen werden. Bei einem Interessenkonflikt wird von der KESB ein Ersatzbeistand bestimmt. Der Beistand hat Anspruch auf Entschädigung für die anfallenden und notwendigen Spesen. Dies trifft jedoch nicht auf einen Berufsbeistand zu. Die Höhe dieser Entschädigung wird von den Kantonen festgelegt. Die Regelung bei Auszahlung von nicht vermögenden Betroffenen bestimmen ebenfalls die kantonalen Bestimmungen. Es ist wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Mandatsträger und der betroffenen Person besteht. Der Beistand erstellt ein Inventar und übernimmt meist auch die Vermögensverwaltung. Hierbei ist es wichtig, dass dem Betroffenen auch ein angemessener monatlicher Freibetrag zur Verfügung gestellt wird. Mindestens alle zwei Jahre werden die geführte Buchhaltung und der geführte Bericht der

KESB und dem Betroffenen vorgelegt. Der Beistand unterliegt der Schweige- und der Sorgfaltspflicht (Art. 401-414 ZGB).

Nicht nur die Beiständin sind gemäss den Art. 415 – 418 ZGB ihren vorgeschriebenen Aufgaben verpflichtet, sondern auch die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Die Aufgabe der KESB ist es, den Bericht und die Rechnungsstellung der Beiständinnen zu überprüfen und wenn nötig Ergänzungen zu verlangen. Das Wohl der Betroffenen liegt hierbei im Zentrum. Für einige Geschäfte, die die Beiständin tätigt, benötigt sie von Gesetzes wegen die Zustimmung der KESB. Dies sind unter anderem Verträge zur Unterbringung, zu Erbschaftsangelegenheiten oder zur Veräusserung von Vermögenswerten. Die Zustimmung ist nicht nötig, wenn die verbeiständete Person handlungsfähig ist.

Die KESB übernimmt weitere wichtige Aufgaben für die betroffenen Personen. Falls der Beistand, eine Drittperson oder eine Stelle ihren Auftrag nicht wahrnimmt oder dagegen handelt, kann die betroffene Person oder eine ihr nahestehende Person die KESB diesbezüglich informieren. Weiter kann die KESB aufgrund von besonderen Bedingungen Angehörige (private Beistände) von der Inventarpflicht, der Berichterstattungspflicht, der Rechnungsablagepflicht oder der Pflicht, für bestimmte Geschäfte die Zustimmung der KESB einzuholen, entbinden, falls dies die Umstände rechtfertigen (Art. 419ff ZGB).

In den Art. 421 - 425 ZGB wird beschrieben, wann von Amtes wegen eine Beistandschaft endet. Von Gesetzes wegen endet das Amt des Beistands bei dessen Tod, bei Ende der Beistandschaft, bei Vertragsende oder bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses als Berufsbeistand. Eine Kündigung von Seiten des Beistandes kann nach vier Jahren oder unter Angabe wichtiger Gründe erfolgen. Die KESB kann eine Kündigung aussprechen, wenn der Betroffene einen solchen Wunsch äussert oder die Eignung zur Erledigung der Aufgaben nicht besteht. Bei Beendigung des Vertrages sind ein Schlussbericht und eine Schlussrechnung zu verfassen.

2.2.1.5 Die fürsorgerische Unterbringung (Art. 426 – 439 ZGB)

Im Folgenden werden die Art. 426 - 439 ZGB bezüglich der fürsorgerischen Unterbringung einer Person näher beschrieben.

Die fürsorgerische Unterbringung ist eine von der Erwachsenenschutzbehörde angeordnete Massnahme, welche der Behandlung oder Betreuung der betroffenen Person dient. Leidet eine Person an psychischen Störungen, ist diese geistig behindert oder schwer verwahrlost, wird sie, falls nicht anders möglich, in einer geeigneten Institution untergebracht. Über eine fürsorgerische Unterbringung wird im Moment des Eingangs entschieden. Die betroffene Person kann, falls diese freiwillig eingetreten ist, die Einrichtung nach Abklärung mit der ärztlichen Leitung oder der KESB nach frühestens drei Tagen verlassen. Voraussetzung ist, dass Selbstgefährdung oder Fremdgefährdung ausgeschlossen werden können. Die Höchstdauer einer fürsorgerischen Unterbringung beträgt sechs Wochen. Die KESB kann mittels eines vollstreckbaren Unterbringungsentscheids die Dauer des Aufenthalts verlängern. Die betroffene Person wird bei Eintritt in die Einrichtung persönlich von der Ärztin untersucht und angehört. Des Weiteren wird von der behandelnden Ärztin ein individueller Behandlungsplan erstellt. Mit diesem Behandlungsplan sollen der betroffenen Person Risiken, Nebenwirkungen, Folgen und weitere Behandlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Zustimmung der betroffenen Person soll berücksichtigt werden, wenn nicht, ordnet die behandelnde Ärztin die medizinische Massnahme schriftlich an. Bei urteilsunfähigen Personen muss eine eventuelle Patientenverfügung berücksichtigt werden. Die untergebrachte Person kann eine ihr vertraute Person wählen, welche diese während der Aufenthaltsdauer unterstützt.

Falls ein vollstreckbarer Unterbringungsentscheid der KESB die Dauer des Aufenthalts verlängert, muss spätestens nach sechs Monaten eine periodische Überprüfung der Situation stattfinden. Dabei geht es um die Abklärung der erfüllten Voraussetzungen und um die Einrichtung, welche die notwendige Behandlung und Betreuung anbietet.

Bei einem Notfall können sofort medizinische Massnahmen ergriffen werden. Beim Austritt regeln die Kantone die Nachbetreuung und können ambulante Massnahmen anordnen.

Die betroffene Person kann in bestimmten Fällen, wie bei einer ärztlich angeordneten Unterbringung, bei Abweisung eines Entlassungsgesuchs oder bei der Behandlung einer psychischen Störung, ohne Zustimmung jederzeit das Gericht schriftlich informieren.

2.2.1.6 Organisation und Verfahren, Verantwortlichkeit (Art. 440 – 456 ZGB)

In den folgenden Abschnitten werden die Behörden und die örtlichen Zuständigkeiten beschrieben. Die Art. 440 - 456 ZGB geben hierüber einen Überblick. Dabei geht es um die Umschreibung und Beschreibung der Erwachsenenschutzbehörde, der Aufsichtsbehörde und deren Zuständigkeiten und Aufgaben am Wohnsitz der betroffenen Person.

Die ESB muss eine Fachbehörde sein, die von den Kantonen bestimmt wird und die mindestens drei Mitglieder enthält. Diese sind für Entscheide gemeinsam verantwortlich, wobei die Kantone für bestimmte Geschäfte Ausnahmen machen können. Die ESB hat zudem die Aufgaben der Kinderschutzbehörde. Aufgrund des Art. 440 ZGB kann man davon ausgehen, dass die Kinderschutz- und die Erwachsenenschutzbehörde eine gemeinsame Behörde darstellen.

Die Kantone sind verpflichtet eine Aufsichtsbehörde für die KESB zu installieren, wobei der Bundesrat Bestimmungen über die Aufsicht erlassen kann.

Zuständig ist jene KESB, die dem Wohnsitz der betroffenen Person zugeteilt ist. Sie ist solange zuständig, bis ein Verfahren rechtlich abgeschlossen ist. Falls Gefahr im Verzug ist, ist auch die Behörde am Ort, wo sich die betroffene Person aufhält, zuständig. Falls diese Behörde eine Massnahme trifft, muss sie die Wohnsitzbehörde informieren. Wenn eine Person, für die eine Massnahme besteht, den Wohnort wechselt, wird diese Massnahme unverzüglich von der Behörde am neuen Ort übernommen.

Jede Person kann der Behörde Meldung erstatten, wie im Art. 443ff ZGB erläutert wird. Wer in amtlicher Tätigkeit von einer hilfsbedürftigen Person erfährt, ist meldepflichtig.

Die KESB ist verpflichtet ihre Zuständigkeit zu prüfen. Falls sie sich nicht als zuständig erachtet, muss sie unverzüglich eine Überweisung an die zuständige Behörde machen. Kann zwischen den Behörden keine Einigung über die Zuständigkeit erzielt werden, muss die zuerst verantwortliche Behörde die Frage an die gerichtliche Beschwerdeinstanz weiterleiten.

Die KESB trifft alle während dem Verfahren notwendigen Massnahmen. Bei besonderer Dringlichkeit kann eine Massnahme vor einer Anhörung getroffen werden. Nach anschliessender Stellungnahme der Beteiligten wird neu entschieden.

Die KESB ist verpflichtet den Sachverhalt eines Falles zu erforschen. Dafür erkundigt sie sich und holt die notwendigen Beweise ein. Dafür kann sie eine geeignete Stelle auswählen. Sie ist verpflichtet das geltende Recht anzuwenden und muss Anträge von am Verfahren beteiligten Personen nicht berücksichtigen.

Die betroffene Person muss, sofern möglich, gemäss Art. 447ff ZGB persönlich angehört werden. Im Falle einer FU wird die Person in der Regel im Kollegium angehört. Am Verfahren Beteiligte sowie Dritte sind zur Mitwirkung bei der Abklärung verpflichtet. Dies gilt nicht für Personen, die an das Berufsgeheimnis gebunden sind.

Die KESB kann eine Person, falls nötig, für eine psychiatrische Begutachtung einweisen. Wenn nötig, ordnet die KESB eine Vertretung an und bezeichnet als Beistand eine in rechtlichen und fürsorgerischen Fragen erfahrene Person. Am Verfahren Beteiligte haben Anspruch auf Akteneinsicht. Die KESB informiert das Zivilstandsamt, wenn eine Person wegen dauernder Urteilsunfähigkeit unter umfassende Beistandschaft gestellt wird oder für eine dauernd urteilsunfähige Person ein Vorsorgeauftrag wirksam wird (Art. 449 – 449c ZGB).

In den Art. 450ff steht geschrieben, dass gegen Entscheide der KESB schriftlich und begründet Beschwerde beim zuständigen Gericht eingereicht werden kann. Befugt für eine Beschwerde sind am Verfahren Beteiligte, den Betroffenen nahestehende Personen oder solche, die ein rechtlich gestütztes Interesse an der Änderung des Entscheids haben.

Eine Rechtsverletzung, ein unrichtiger oder unvollständiger Sachverhalt oder Unangemessenheit des Entscheids kann nach Art. 450bff ZGB gerügt werden. Gegen Rechtsverweigerung oder Verzögerung kann zu jederzeit Beschwerde eingereicht werden.

Die Beschwerdefrist beträgt 30 Tage nach Mitteilung des Entscheids der KESB. Bei einem FU beträgt die Frist 10 Tage.

Eine Beschwerde hat aufschiebende Wirkung, sofern die KESB oder die gerichtliche Beschwerdeinstanz nichts anderes verfügt.

Die gerichtliche Beschwerdeinstanz gibt der KESB Zeit für eine Überdenkung des Entscheids. Dies ist in Form einer Vernehmlassung oder einer Wiedererwägung möglich.

Bei einer FU gelten besondere Beschwerdebedingungen. So muss die Beschwerde nicht begründet werden. Diese Beschwerde hat keine aufschiebende Wirkung und die Behörde entscheidet in der Regel innert fünf Arbeitstagen nach Eingang der Beschwerde. Zudem muss laut Art. 450e ZGB bei einer Person mit einer psychischen Störung ein Gutachten einer sachverständigen Person als Grundlage vorliegen.

Die KESB muss gemäss Art. 450g ZGB die Entscheide vollstrecken, sei es auf Antrag oder von Amtes wegen. Wenn die KESB oder die gerichtliche Beschwerdeinstanz im Entscheid bereits Massnahmen vorsieht, können diese direkt vollstreckt werden. Die für die Vollstreckung verantwortliche Person kann polizeiliche Hilfe beanspruchen.

Die KESB ist zu Verschwiegenheit verpflichtet. Falls jemand ein Interesse glaubhaft macht, kann die KESB Auskunft über Massnahmen geben.

Eine Massnahme der KESB kann Dritten entgegengehalten werden. Das heisst die Massnahme hat stärkere Wirkung als zum Beispiel ein Kaufvertrag. Man muss den Dritten mitteilen, dass eine Leistung nur rechtsgültig ist, wenn sie über den Beistand läuft, sofern eine Beistandschaft die Handlungsfähigkeit der betroffenen Person einschränkt. Wenn eine solche Person andere zur Annahme verleitet handlungsfähig zu sein, ist sie für den dadurch verursachten Schaden selbst verantwortlich.

Wenn die Gefahr besteht, dass sich jemand selbst gefährdet oder ein Verbrechen begeht, das andere schwer schädigt, arbeiten die KESB, die involvierten Stellen sowie die Polizei zusammen. Personen, die unter dem Berufsgeheimnis stehen, sind berechtigt in solchen Fällen die KESB zu informieren (Art. 451 – 453 ZGB).

Wer durch behördliche Massnahmen der KESB durch widerrechtliches Handeln oder Unterlassen verletzt wird, hat Anspruch auf Schadenersatz und je nach Schwere auch auf Genugtuung. Haftbar ist hier der Kanton und nicht die den Schaden verursachende Person. Der Kanton kann auf die schadenverursachende Person im Rahmen des kantonalen Gesetzes zurückgreifen.

Der Anspruch auf Schadensersatz und Genugtuung verjährt ein Jahr nach dem Tag der Kenntnisnahme, ausser wenn es um eine strafbare Handlung geht, die im Strafrecht eine längere Verjährungsfrist vorsieht. Handelt es sich bei der Verletzung um eine Dauermassnahme, verjährt der Anspruch nicht vor der Beendigung der Massnahme (Art. 454 – 456 ZGB).

2.2.2 Das Kindesschutzrecht (Art. 252 – 327 ZGB)

Das Kindesschutzrecht wurde zuletzt 1978 revidiert. Aus diesem Grund sind im Gegensatz zum Erwachsenenschutzrecht nur partielle Änderungen vorgenommen worden.

Die Bestimmungen des Kindesschutzes gemäss Art. 307 - 317 ZGB sowie die Regelung zum Kindesvermögensschutz in Art. 318 - 327 ZGB sind unverändert geblieben. Änderungen hingegen gab es in den Art. 296ff ZGB.

Am 1. Juli 2014 wurde nach Änderung des ZGB bezüglich des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts die Thematik des Inhabers der elterlichen Sorge neu definiert. In einem wissenschaftlichen Beitrag von Büchler und Maranta (2014, 3ff) wird wie folgt näher darauf eingegangen.

Nach der Revision des Rechts steht, wie zuvor, verheirateten Eltern die gemeinsame Sorge für ihre Kinder oder Jugendlichen zu. Trotz eines Eheschutzverfahrens oder der Scheidung der Eltern kommt das gemeinsame Sorgerecht zustande, ausser wenn das Kindeswohl gefährdet ist. In solch einem Fall überträgt das Gericht einem Elternteil die alleinige Sorge. Über Obhut und den persönlichen Verkehr entscheidet das Gericht erst dann, wenn sich die Eltern nicht einig sind. Ansonsten ist das Gericht lediglich verpflichtet zu schauen, ob die gemeinsame Sorge für ein Kind oder einen Jugendlichen ausgeübt wird. Bei geschiedenen Eltern wird die gemeinsame Sorge zum rechtlichen Regelfall. Anders sieht dies bei unverheirateten Eltern aus. In diesem Fall erhält die Mutter (volljährig, nicht unter umfassender Beistandschaft stehend) die alleinige elterliche Sorge. Damit ist das Recht der elterlichen Sorge wie bis anhin abhängig vom Zivilstand. Bei einer Einigung über die gemeinsame Verantwortung für das Kind, die Betreuungsanteile (Obhut) und den Kindesunterhalt können die Eltern eine Erklärung abgeben, damit eine gemeinsame elterliche Sorge zustande kommt. Verweigert ein Elternteil die Erklärung abzugeben, kann vom anderen Elternteil die KESB hinzugezogen werden.

Nicht nur die elterliche Sorge, sondern auch andere strittige Punkte zwischen den Eltern werden von der KESB geregelt. Eine Ausnahme bildet der Kindesunterhalt.

Gemäss dem Art. 314ff ZGB sind Minderjährige, soweit nicht das Alter oder wichtige Gründe dagegen sprechen, durch die Kindesschutzbehörde oder professionelle Drittpersonen in geeigneter Weise anzuhören. Bei der Anhörung werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten, damit die Behörde einen Entscheid fällen kann. Wird eine Anhörung verweigert, kann der Minderjährige dies mittels einer Beschwerde an die Behörde anfechten.

Die Kindesschutzbehörde kann laut Art. 314a ZGB dem Minderjährigen eine Vertretung in Form eines Beistandes zuweisen, falls dies nötig ist. Die vertretungsberechtigte Person ist in folgenden Verfahren für das Kind oder den Jugendlichen zuständig.

- Obhutsrecht:

Der Begriff der Obhut trat am 1. Januar 1976 in Kraft. Das Bundesgericht hat den Begriff der Obhut wie folgt beschrieben. Die Obhut ist Bestandteil der elterlichen Sorge. Sie beinhaltet die Bestimmung der Zuständigkeit, des Aufenthaltsortes und die Art der Unterbringung des Kindes. Besteht eine Gefährdung des Kindes, hat die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde die Verpflichtung und Weisung,

dieses den Eltern, oder wenn es sich bei Dritten aufhält, diesen wegzunehmen und es in angemessener Weise unterzubringen (Platzierung oder Pflegefamilie). Diese Kinderschutzmassnahme bewirkt eine Übergabe der Obhut der Eltern an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde beziehungsweise an das Amt für Kinderschutz. Die Behörde bestimmt somit den Aufenthaltsort des Kindes und die Festlegung der Betreuung. Wurde ein Obhutsentzug vorgenommen, beeinflusst dies keineswegs die Bestimmung der elterlichen Sorge, welche weiterhin bei den Eltern bleibt. Lediglich der Teil der Obhut und somit das Recht über den Aufenthaltsort des Kindes wird fremdbestimmt (Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD, 2012, online).

Mit der Revision wurde auch der Begriff der Obhut inhaltlich neu definiert. Bisher wurde von rechtlicher und faktischer Obhut gesprochen. Die rechtliche Obhut handelte von der Bestimmung des Aufenthaltsortes des Kindes und die faktische Obhut befasste sich mit dem tatsächlichen Zusammenleben des Kindes in einer Hausgemeinschaft.

Neu wird der Begriff der Obhut gemäss Art. 301 ZGB (Bestimmung des Aufenthaltsortes) nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern als tatsächliche (faktische) Obhut bezeichnet und ist der elterlichen Sorge zugeordnet (KOKES, 2014, 2).

Ein weiterer neuer Begriff, der sich mit der Obhut befasst, ist jener der Betreuungsanteile. Wenn die Obhut nicht explizit einem Elternteil zugewiesen wurde, spricht man in der gemeinsamen Sorge von Betreuungsanteilen. Hat eine Zuweisung stattgefunden, bezeichnet man den Kontakt zum anderen Elternteil als persönlicher Verkehr (KOKES, 2014, 2).

- Sorgerecht (Art. 252 – 327 ZGB)
- Persönlicher Verkehr (bei unterschiedlichen Anträgen der Beteiligten)
- Unterbringung (Art. 314b Abs. 1)

Die Interessen und Rechte des Kindes oder Jugendlichen sollen mit Hilfe der Vertretung gewahrt werden.

Wie bis anhin besteht für Minderjährige die Vormundschaft nach Art. 327a - 327c ZGB. Die elterliche Sorge kann nach neuem Recht nach Eintritt der Volljährigkeit eines bevormundeten Kindes oder Jugendlichen nicht mehr erstreckt werden. Diesbezüglich wird von der Behörde geprüft, ob und welche Beistandschaft angemessen ist.

Die Bestimmungen über eine Unterbringung eines Minderjährigen in eine geschlossene Einrichtung oder in eine psychiatrische Klinik sind laut dem Art. 314b ZGB gleichgesetzt wie der FU im Erwachsenenschutzrecht. Ist der Minderjährige urteilsfähig, hat er neu das Recht, Beschwerde bei einem Gericht einzureichen.

2.3 Organisationen (Nicos Fussen)⁴

Gemäss KOKES (2008, online), der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz, war eines der grossen Anliegen betreffend der Totalrevision des mittlerweile nicht mehr in Kraft stehenden Vormundschaftsrechts, die Professionalisierung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde voranzubringen, indem man eine interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörde schafft. Eine interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörde braucht ein Grundgerüst, damit die Behörde als Organisation bestehen kann. Es wurden von den einzelnen Kantonen Einführungsgesetze in Anlehnung an die im ZGB vorgenommenen Neuerungen eingeführt, welche die Umsetzung der sogenannten KESB umschreiben sollen. Aufgrund der vorhandenen Einführungsgesetze der Kantone ist ersichtlich, dass sich in diesen die Zusammensetzung, der Prozessverlauf oder auch die groben Strukturen einer KESB wiederfinden, welche für die praktische Arbeit von Bedeutung sein sollten. Um bezüglich des Aufbaus oder auch der Struktur dieser KESB auf den Zahn zu fühlen, wird im folgenden Theorieteil auf die Aspekte des Organisationsaufbaus, die grundsätzliche Organisationsstruktur, wie etwa formale Strukturen, aber auch die Art der Zusammenarbeit nach innen und nach aussen eingegangen.

2.3.1 Organisationsbegriff

Kieser und Walgenbach (2007; In: Vahs, 2007, 11) verstehen unter dem Organisationsbegriff folgendes: „*Soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen*“.

Der Organisationsbegriff wird gemäss Schwarz et al. (2009, 172) in drei Sinnbegriffe geteilt. Es sind dies die institutionelle-, die instrumentelle- sowie die funktionelle Organisation.

Die Organisation im *institutionellen* Sinne strukturiert gemäss Schwarz et al. (2009, 172) ein Gebilde in seiner Ganzheit. Auf die KESB bezogen ist dies beispielsweise das Organigramm, welches die KESB im Allgemeinen in ihrem Dasein aufzeigt.

Die Organisation im *instrumentellen* Sinne ist gemäss Schwarz et al. (2009, 172) die Gesamtheit aller Strukturen und Regelungen, denen eine Non-Profit-Organisation (NPO), zur Erfüllung ihrer Zwecke folgt. Wiederum auf die KESB bezogen sind dies beispielsweise die Gesetzesartikel der einzelnen Kantone, welche die Regelung und grobe Struktur der KESB vorgeben.

Der *funktionale* Sinn einer Organisation bezeichnet die Tätigkeit sowie die Vorgehensweise und Methodik, wenn Strukturen und Prozesse gestaltet oder verändert werden.

Die sich mit der Gestaltung von *Strukturen* befassende Organisation wird laut Schwarz et al. (2009, 172) auch als *Aufbauorganisation* bezeichnet. Gibt es bei Behörden, welche eventuell schon vor der Einführung des Gesetzes vor dem Jahr 2013 in die Gestaltung der Behördenschaffung miteinbezogen waren und somit Einfluss auf die heutige Erscheinungsform hatten?

Die geschaffenen organisatorischen Einheiten stellen laut Schwarz et al. (2009, 172) Organe, Abteilungen, Referate, Basisgruppen oder Stellen dar.

Des Weiteren werden gemäss Schwarz et al. (2009, 172) durch das Verteilen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie die Verknüpfung von geschaffenen

⁴ Dieser Theorieteil wurde von Nicos Fussen, Teilnehmer des Kollektivprojektes, erarbeitet.

Einheiten, Regelungen und Beziehungen, beispielsweise hierarchische Weisungsverhältnisse sowie Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen, geschaffen.

Gemäss Schwarz et al. (2009, 172ff) wird die Organisation, welche sich mit der Gestaltung von *Prozessen* befasst, *Ablauforganisation* genannt. Wie wurde der Ablauf der KESB im Jahr 2013 denn auch wirklich umgesetzt, gab es einschneidende Ereignisse oder waren die Behörden in ihrer Tätigkeit eher frei?

Diese Ablauforganisation leitet die Organisation laut Schwarz et al. (2009, 172) insbesondere im Hinblick auf Planung, Entscheidung und Kontrolle.

Sie ist gleichzeitig zuständig für die Ressourcenbeschaffung, –nutzung und –entwicklung. Strukturen und Prozesse werden laut Schwarz et al. (2009, 173) bewusst und gezielt gestaltet. Diese können in Form von Statuten, Geschäftsordnungen, Reglementen, Stellenbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen als formale Organisationen erscheinen. Es entwickeln sich zudem laut Schwarz et al. (2009, 173) in Ergänzung zu den formalen Aspekten auch die spontanen oder gewohnheitsmässigen Strukturen, Abläufe und Beziehungen, welche man dann als informelle Organisation bezeichnen kann.

Informelle Strukturen sind gemäss Schwarz et al. (2009, 172ff) eher negativ zu werten, wenn dadurch die formalen Regeln ausser Kraft gesetzt werden und dies Reibungsflächen innerhalb der Organisation erzeugen kann.

Werden die *formalen* Strukturen in übertriebener Weise in das Zentrum der Organisation gestellt und wird so eine hohe, lähmende und blockierende Regelungsdichte geschaffen, welche jegliche Flexibilität verhindert und dadurch eine Form von Bürokratie entsteht, spricht Schwarz et al. (2009, 173) von einer Überorganisation.

Eine Unterorganisation entsteht dann, wenn Regeln fehlen, welche das Funktionieren der Organisation fördern.

Die ideale Organisation stellt laut Schwarz et al. (2009, 173ff) ein Gleichgewicht zwischen Über- und Unterorganisation dar.

Aus dieser Situation entstehen gemäss Schwarz et al. (2009, 173) Freiräume für *Selbstorganisation*. Dies stellt eine Alternative zur vollumfänglichen Fremdgestaltung dar. Die dabei entstandenen Lücken werden durch Handlungs- und Gestaltungspielraum der Akteure geschlossen.

Mit der Selbstorganisation hängt auch der Begriff *Organisationsentwicklung* zusammen. Diese Organisationsform geht laut Schwarz et al. (2009, 173ff) von der Zielsetzung aus, dass die Akteurinnen die anfallenden Probleme weitgehend selbst lösen und deshalb auch die Strukturen und Prozesse partizipativ oder gar selbstorganisierend gestalten.

Die Gestaltungsaspekte der instrumentellen Organisationen von institutionellen Gebilden lassen sich gemäss Schwarz et al. (2009, 174) in sechs Gliederungsformen unterteilen:

- Aufgabengliederung
- Delegation
- Partizipation
- Hierarchie– und Leistungsbeziehungen
- Formalisierung
- Koordination

Die folgenden kurzen Erläuterungen lassen einen besseren Überblick zu.

2.3.1.1 Aufgabengliederung

Die Aufgabengliederung ist gemäss Schwarz et al. (2009, 174) in mehrere Untergliederungen aufgeteilt.

Die *Aufgabengliederung* umfasst die Gliederung verschiedener Abteilungen innerhalb einer Geschäftsstelle. Zum Beispiel Sozialpolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen und Verwaltung.

Die *Funktionsgliederung* definiert Bereiche entlang einer Entscheidungskette. Beispielsweise Entscheidungsvorbereitung durch Geschäftsführer sowie Entscheidungsfunktion durch Vorstand sowie Genehmigungsfunktion durch Mitgliederversammlung.

Die *Leistungsgliederung* definiert die Leistungsprogramme nach Beratungsdienst, Schulungsabteilung oder Informationsdienst. Wie beispielsweise die zielgruppenspezifischen Sparten in einer Betreuungseinrichtung nach Werkstätte, Tagesstätte und Wohnen.

Die *Fach – oder Zielgruppengliederung* wird nach Zuständigkeiten, jedoch auch nach Zielgruppen, wie zum Beispiel im Pflegeberufsverband unter Spitalpflege-, Altenpflege- und Behindertenpflegeberufe gegliedert, wie dies gemäss Schwarz et al. (2009, 174) erläutert wird.

Die *Regionalgliederung* trennt die Aufgaben nach geographischen oder kulturräumlichen Kriterien. Zum Beispiel deutschsprachige, französischsprachige und italienischsprachige Abteilungen in der Schweiz. Die *Dezentralisierungen* und *Spezialisierungen* spielen dabei eine wichtige Rolle.

2.3.1.2 Delegation

Als Delegation versteht Schwarz et al. (2009, 175) die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung von übergeordneten an untergeordnete Instanzen. Die Reichweite dieser Delegation soll den stufengerechten Kompetenzen angepasst sein.

2.3.1.3 Partizipation

Dies bedeutet laut Schwarz et al. (2009, 175) die Teilhabe und Teilnahme einer untergeordneten Instanz an den Führungsaufgaben und Kompetenzen einer übergeordneten Instanz. Diese Teilnahme kann verschiedene Intensitätsgrade aufweisen, sei dies im Bereich der Information, Mitsprache oder Mitbestimmung. Sie kann sich jedoch auf verschiedene Inhalte beziehen, wie auf das sich Einbringen, sich Artikulieren, sich Interessieren, auf Bedürfnisse sowie auf das Einbringen von Wissen und Erfahrung in den Entscheidungsprozess.

2.3.1.4 Hierarchie – Leistungsbeziehungen

Hierarchische Strukturen werden gemäss Schwarz et al. (2009, 176) auch als *Linienorganisationen* bezeichnet. Das Ganze basiert auf Weisungs- und Kontrollrecht und wird zu einer eigentlichen Verantwortlichkeitsstruktur umgebaut, indem eine übergeordnete Stelle einer in ihrer Linie unterstellten Stelle grundsätzlich ein Weisungs- und Kontrollrecht hat. Innerhalb einer KESB kann dies beispielsweise die Leitung der KESB sein, welche ihren Abteilungen Weisungen gibt, an die sich die Abteilungen dann auch halten sollen.

Die Umsetzung des Weisungsrechts kann gemäss Schwarz et al. (2009, 176) auf zwei Ebenen erfolgen, auf der *fachlich- inhaltlichen* oder der *administrativen* Ebene.

2.3.1.5 Formalisierung

Formalisieren bedeutet laut Schwarz et al. (2009, 177) das bewusste Schaffen von offiziellen Festlegungen, Regeln, Normen und Anweisungen. Bei dieser Form spricht man auch von *Standardisierung* und *Routinisierung*. Diese Form ist sehr oft bei Arbeitsprozessen oder Informationsabläufen erforderlich, wobei eine allzu starre und strenge Regelungsdichte vermieden werden soll.

2.3.1.6 Koordination

Dies bedeutet in erster Linie gegenseitiges Abstimmen von Entscheidungen oder Tätigkeiten sowie Informationsaustausch vorwiegend bei Konferenzen, unter Basisgruppenpräsidenten (zum Beispiel die verschiedenen Abteilungsleiter der KESB, Abklärung, Mandatsführung) oder Koordinationsausschüssen.

2.3.2 Arbeit in der Organisation nach innen

Die Arbeit in einer Organisation kann laut Kühl (2011, 95ff) in die beiden Hauptgruppen der *formalen* sowie der *informalen* Seite geteilt werden.

Die *formalen* Strukturen einer Organisation können einem Grundgerüst gleichgestellt werden, welches dazu dient, die Arbeitsabläufe in Organisationen zu teilen.

Dies manifestiert sich beispielsweise, indem bei einem Stellenantritt dem Professionellen einer Organisation ein Betriebsausweis ausgehändigt wird. Der neue Angestellte wird kurz durch den Arbeitsbereich geführt und den Kolleginnen vorgestellt. Der zukünftige Vorgesetzte wird vorgestellt und schliesslich werden die künftigen Untergeordneten kennengelernt.

Die Arbeitsbeiträge, welche von der Organisation erwartet werden, werden in Form von konkreten Arbeitsleistungen im Dienste der Organisation erläutert und oftmals in schriftlicher Form umschrieben. Dies könnte bei den KESB der Erhalt eines Stellenbeschriebs sein.

Handbücher mit Arbeitsabläufen werden gemäss Kühl (2011, 95ff) zum besseren und vertieften Verständnis ausgehändigt.

Man wird des Weiteren an Arbeitskollegen verwiesen, welche die relevanten Arbeitsprozesse erklären. Dies kann bei der KESB der direkte Vorgesetzte sein.

Das neue Mitglied versucht sich laut Kühl (2011, 95ff) rasch in die neue Arbeitswelt einzuarbeiten und versucht die Funktion der Organisation sofort kennenzulernen.

Man möchte als Teil ins Gesamträderwerk eingreifen und macht sich mit den formalen Strukturen der Organisation vertraut, welche auch in den KESB von grosser Bedeutung sein können.

2.3.2.1 Formale Strukturen

Bei Organisationsstrukturen handelt es sich gemäss Kühl (2011, 95ff) um Eingriffe oder Entscheidungen, welche nicht nach einem einzelnen Ereignis wieder verschwinden, sondern eine Vielzahl von künftigen Entscheidungen innerhalb der Organisation beeinflussen sollen.

Die Besonderheit von Organisationen besteht laut Kühl (2011, 95ff) darin, dass sie für die Mitgliedschaft Bedingungen stellen können, welche bei der Anstellung mitakzeptiert werden.

Ist ein Mitglied der Organisation nicht bereit, sich diesen Bedingungen zu unterstellen, so hat es keine Daseinsberechtigung innerhalb der Organisation.

Diese mitgeteilten Mitgliedschaftsbedingungen können deshalb laut Kühl (2011, 95ff) auch Formalstrukturen einer Organisation genannt werden, wie dies bei einer KESB zum Beispiel ein Pflichtenheft, ein Stellenbeschrieb oder auch das Leitbild der Behörde sein kann.

Die Formalstruktur regelt gemäss Kühl (2011, 95ff) diverse Entscheidungsprämissen. Dies sind zuallererst einmal Einschränkungen, da sie einen Handlungsrahmen vorgeben, welcher nicht verlassen werden darf.

Eine Stellenhierarchie legt gemäss Kühl (2011, 95ff) fest, wer mit wem offiziell reden darf und wer nicht.

Eine formal festgelegte Arbeitsteilung regelt laut Kühl (2011, 95ff), wer welche Arbeiten ausführen muss, aber auch, wer welche Arbeit nicht verrichten muss. Selbst wenn er gewillt wäre, diese Arbeiten auszuführen, erlauben es ihm die formalen Strukturen der Organisation nicht.

„Strukturen machen also das Hinterfragen von Entscheidungen nicht nur unnötig, sie entmutigen es geradezu. Genau dies ist mit dem Begriff der „Prämisse“ gemeint“ (Kühl, 2011, 99).

Dies bedeutet gemäss Kühl (2011, 98ff) jedoch nicht, dass jede Prämisse innerhalb einer Organisation unumstritten sein muss.

„In dem Moment jedoch, in welchem über Prämissen entschieden worden ist, kann und darf sie jedoch nicht bei jeder einzelnen Entscheidung in Frage gestellt werden“ (Kühl, 2011, 99).

Dies können beispielsweise Prämissen von den direkten Vorgesetzten oder Prämissen, welche der Staat oder Kanton der KESB auferlegt, sein. Entscheidungsprämissen wird daher laut Kühl (2011, 98ff) innerhalb der Organisation auf allen Ebenen eine stark entlastende Funktion zuteil.

Mitarbeitende in ausführenden Funktionen brauchen deshalb nur noch zu prüfen, ob ihre Entscheidungen mit den formalen Vorgaben der Organisation übereinstimmen. Den oftmals zitierten Dienstweg einzuhalten, ist an dieser Stelle gemäss Kühl (2011, 98ff) angebracht.

Instrumente der formellen Strukturen stellen gemäss Kühl (2011, 98ff) beispielsweise Organigramme, Arbeitsprozesse, Arbeitszeitpläne, Dienstanweisungen, Organisationshandbücher, Unterschriftenregelungen dar. Diese Auflistung ist selbstverständlich nicht vollständig, vielmehr stellt sie laut Kühl (2011, 98ff) eine Aufzählung mannigfaltiger formeller Instrumente innerhalb der Organisationsstruktur dar. Bestandteile einer Organisation stellen ebenfalls Programme und Kommunikationswege im Zusammenspiel mit Personal dar.

Eine Stelle wird laut Kühl (2011, 98ff) mit einer Person besetzt; sie wird über ein Organisationshandbuch mit festgelegten Auslösebedingungen (Konditionalprogramme) oder über anzustrebende Ziele (Zweckprogramme) programmiert. Die Kontaktmöglichkeiten werden durch die vorgegebenen Kommunikationswege beschränkt.

2.3.2.2 Informale Strukturen

Unter Informalität versteht Kühl (2011, 113ff) nicht das einmalige Improvisieren um sich den Weg durch den Dschungel von Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter „Trampelpfade“, die in einer Organisation immer wieder beschritten werden.

Die Definition von Informalität lautet demzufolge:

„Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können)“ (Kühl, 2011, 115).

Sehr viele informelle Aktivitäten innerhalb einer Organisation beruhen auf kompatiblen und somit noch akzeptablen „Verletzungen“ der formalen Strukturen. Das soll bedeuten, dass sich ein Mitglied einer Organisation nicht komplett gegen die formalen Strukturen auflehnen will, sondern seinen eigenen vorhandenen Handlungsspielraum zu den vorhandenen formalen Strukturen nutzen will. Diese müssen jedoch nicht kontraproduktiv zu den gängigen Regelwerken einer Organisation ausgelegt werden.

Oftmals verleihen informelle Unterfangen laut Kühl (2011, 115ff) den Zweck, die formellen Strukturen wieder oder erneut zu bestärken und in ihrer Daseinsberechtigung zu stärken. Zudem wird die informelle Seite innerhalb einer Organisation auch als „Unternehmenskultur“ bezeichnet.

„Bei vielen Erscheinungsformen von Informalität gilt, dass die informale Erwartung nur unter Verletzung der formalen Erwartungen der Organisation erfüllt werden kann. Es geht dabei um die kleinen und grossen Abweichungen von offiziellen Zielvorgaben der Organisation, um die Missachtungen der vorgegebenen Wenn-dann-Programme oder das Überspringen von Vorgesetzten, um eine Sache schnell auf den Weg zu bringen“ (Kühl, 2011, 121).

Luhmann (In: Kühl, 2011, 121) spricht von einer „brauchbaren Illegalität“. Dies bedeutet keine Gesetzeswidrigkeit im engeren Sinne, sondern nur der Verstoss gegen das Regelwerk der Organisation.

Tiefgreifende oder immer wiederkehrende Verstösse gegen die Regelwerke einer Organisation müssen jedoch von den Vorgesetzten sanktioniert werden, will man nicht Gefahr laufen, in nützlicher Frist formelle Strukturen in Frage gestellt zu wissen.

2.3.2.3 Organisationsziele

Die Ziele von Organisationen stellen einen wesentlichen Bestandteil neben den Organisationsstrukturen dar.

Gemäss Abraham und Büschges (2004, 110) sind die Organisationsziele ausschlaggebend dafür, dass eine Organisation gegründet wird. Denn eine Organisation arbeitet normalerweise nach den gesetzten Zielen. Die Autoren zeigen die Wichtigkeit von Organisationszielen wie folgt auf:

„Organisationsziele...

bestimmen die zu erbringenden Organisationsleistungen und damit zugleich die Organisationsprogramme,

umreissen den anzustrebenden oder zu erhaltenden Organisationszustand, insbesondere die Organisationsstruktur,

gelten als Richtschnur für die Organisationstätigkeit und beeinflussen so die Organisationsvorschriften, die Organisationstechnologie, die Organisationsmitglieder und die Organisationsleitung,

liefern den Erfolgsmassstab für die Organisationsleitung wie für die Organisationsträger,

dienen der internen und externen Selbstdarstellung und der Rechtfertigung des Organisationshandelns,

unterstützen die Rekrutierung und Motivation der Organisationsmitglieder,

sichern die Beschaffung und die Verteilung von Organisationsressourcen“ (Abraham und Büschges, 2004, 110).

2.3.3 Arbeit in der Organisation nach aussen

Um eine gute Zusammenarbeit unter den Mitgliedern einer KESB wie auch mit den involvierten externen Fachpersonen zu garantieren, muss die Zusammenarbeit unter den einzelnen Teilbereichen möglichst gut funktionieren. Abraham und Büschges (2004, 233) sprechen in dem Kapitel „Beziehungen zwischen Organisationen“ von Interaktionen zwischen kooperativen Akteuren. Sie meinen im Grundsatz unter dem Begriff „Akteure“ jeweils die Organisation als solche. Sie erläutern hierbei, dass die Beziehungen zwischen den Akteuren auf unterschiedliche Weise stattfinden können. Auf der einen Seite sei dies die Interaktion unter den individuellen Akteuren, sprich unter den Personen, welche ihre spezifische Rolle in der Organisation haben und zugleich in dieser Funktion miteinander interagieren. Auf der anderen Seite betonen Abraham und Büschges (2004, 233) weiter, dass durch die Interaktion zwischen den vorhandenen Personen auch eine Beziehung zwischen den Hauptakteurinnen der Organisation entsteht, indem sie von ihren Angestellten vertreten werden. Das heisst also, dass unter der individuellen Interaktion die Beziehung zwischen einem KESB-Mitglied und einer Berufsbeiständin gemeint ist, und unter der Interaktion der Akteure diejenige zwischen der KESB und dem Sozialen Dienst welcher Berufsbeistandschaften übernimmt.

Gemäss Peter Preisendörfer (2011, 73) gestaltet sich die Struktur einer Organisation nach aussen schwieriger als diejenige nach innen.

Wenn man sich gemäss Preisendörfer (2011, 73ff) vorstellt, dass zur Organisationsumwelt alles gehört, was ausserhalb der Organisation liegt und in irgendeiner Weise für die Organisation von Bedeutung ist, dürfte ohne weiteres klar werden, dass man leicht den Boden unter den Füßen verlieren kann, da es etliche externe Einflüsse für eine Organisation geben kann.

Deshalb gliedert Preisendörfer (2011, 74) seine Theorie in drei Umweltebenen und in die drei dazugehörenden Umweltdimensionen auf.

Die erste der drei Ebenen stellt die Aufgabenumwelt dar, die zweite diejenige der Domäne und die dritte diejenige der globalen Umwelt.

Die *Aufgabenumwelt* stellt für die Organisation gemäss Preisendörfer (2011, 74) die alltägliche Ebene dar, in welcher sie sich bewegt.

Dies sind Beziehungsnetze zu individuellen und kooperativen Akteuren, zu welchen sie in ihren Aussenverhältnissen direkte Aussenbeziehungen unterhalten. Es handelt sich hierbei um das organisationale Netzwerk. Dies wäre auf die KESB bezogen der Kontakt zu den direkt involvierten wichtigen externen Fachpersonen.

Die Intensität der Austauschbeziehungen wird meistens noch durch starke Verbindungslinien unterstützt.

Laut Preisendörfer (2011, 75) stellt die Ebene der *Domäne* den Wirtschaftszweig der Branche dar. Der Austausch innerhalb einer Branche wird oftmals durch Konkurrenzgedanken geprägt. Dieser kann für die Gesamtentwicklung einer Branche stark hemmend sein.

Fördernd stellt sich daher der Austausch der Zweckorganisationen innerhalb der Branche in Form von Erfahrungsaustausch unter Gruppen dar. Hierbei kann auf die KESB bezogen betont werden, dass sich diese sowohl mit anderen KESB wie auch den ihr zugeteilten involvierten Partnern, beispielsweise Sozialen Diensten, Schulen, Altersheimen, Abklärenden, Mandatsführenden, Gemeinden, rund um das KESR austauschen sollen, um gemeinsame Erfahrungen bezüglich des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts zu sammeln.

Die Ebene der *globalen Umwelt* bezieht sich gemäss Preisendörfer (2011, 75ff) hingegen auf gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen. Dabei sind

die jeweiligen Rahmenbedingungen in den Grenzen der Nationalstaaten von besonderer Bedeutung.

Zunehmend finden Regelungen auf der EU-Ebene, Aktivitäten internationaler Organisationen oder die Perspektiven der Weltwirtschaft ihre Daseinsberechtigung, wie es Preisendörfer (2011, 76) beschreibt.

Um die Diskussion über gesellschaftliche Vorteile, Nachteile und Probleme von Organisationen etwas zu ordnen und um die verstreuten „Thematisierungen der Organisationsgesellschaft“ in eine Systematik zu bringen, hat Preisendörfer (2011, 157) in diesem Zusammenhang Uwe Schimanks Vierfelderschema erwähnt. Dieses wurde in eine Graphik umgesetzt und soll für inhaltliche Orientierung herbeigezogen werden.

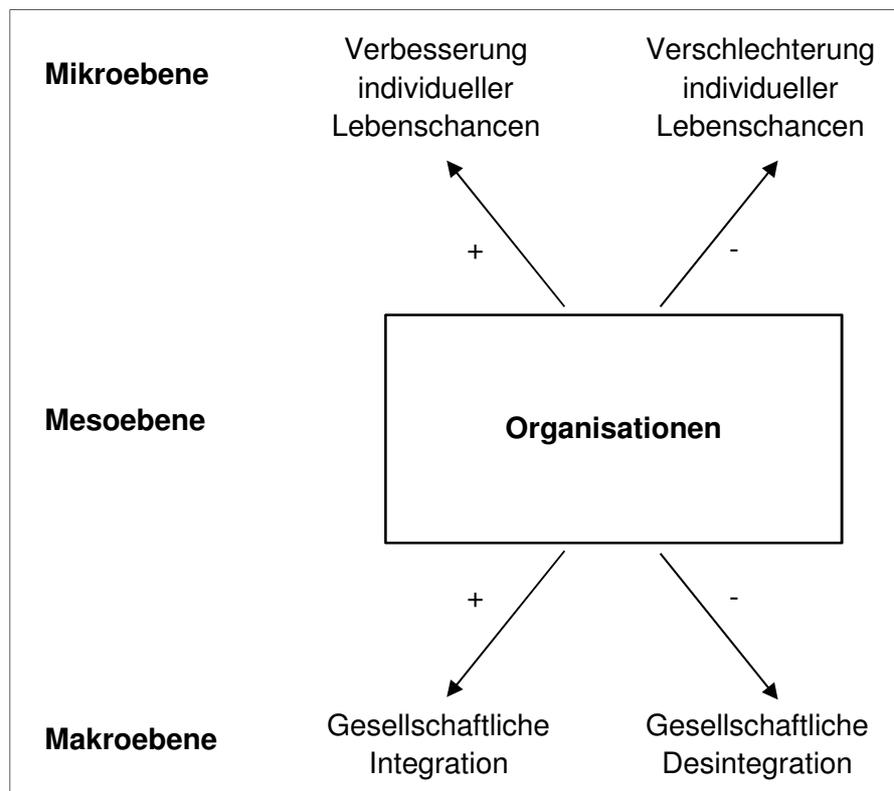


Abbildung 1: Vierfelderschema, Schimank Uwe

Ausgehend von der Mesoebene der Organisationen wird gemäss Preisendörfer (2011, 157) im Schimank-Schema zuerst nach Effekten von Organisationen auf der Mikroebene der Individuen gefragt. Diese Effekte können laut Preisendörfer (2011, 157) positiv oder negativ sein, das heisst Organisationen können zu einer Verbesserung oder aber zu einer Verschlechterung der Lebenschancen von Individuen beitragen.

Im zweiten Schritt geht es um Effekte von Organisationen auf der Makroebene der Gesellschaft als Ganzes, wie es Preisendörfer (2011, 157) umschreibt. Preisendörfer (2011, 157) unterscheidet nach Schimank dabei positive Effekte im Sinne eines Beitrags von Organisationen zur gesellschaftlichen Integration und negative Effekte im Sinne eines Beitrags zur gesellschaftlichen Desintegration.

2.4 Soziale Dienste

Dieser Theorieteil befasst sich mit den Akteurinnen eines Sozialen Dienstes und deren Dienstleistungen. Aufgrund der Fragestellung wird ersichtlich, dass sich diese Forschungsarbeit in einem ersten Schritt mit den Strukturen einer Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde auseinandersetzt. In einem zweiten Punkt wird die Gestaltung der Zusammenarbeit der KESB mit den Sozialen Diensten untersucht und in einem dritten Teil wird der Einfluss der strukturellen Organisation einer KESB auf diese Zusammenarbeit analysiert. Damit diese Fragestellung mit dem empirischen Teil der Arbeit beantwortet werden kann, ist es von Wichtigkeit über ein theoretisches Wissen betreffend die Sozialen Dienste, deren Akteurinnen und Dienstleistungen zu verfügen. Sowohl die KESB wie auch die Sozialen Dienste, welche Erwachsenen- oder Kinderschutzmandate übernehmen, bieten soziale personenbezogene Dienstleistungen an.

Dementsprechend nehmen zwei unterschiedliche Gebilde von Akteuren eines Sozialen Dienstes für diese Arbeit eine Relevanz ein: die KESB als solche und die Berufsbeistände eines Sozialen Dienstes. Beide Gruppen werden als Akteure eines Sozialen Dienstes bezeichnet.

Dass die Behördenmitglieder einer KESB als Akteurinnen eines Sozialen Dienstes betrachtet werden können, lässt sich mit dem Art. 388 ZGB begründen. Gemäss dem Art. 388 ZGB ist die KESB verantwortlich das Wohl und den Schutz hilfsbedürftiger Personen sicherzustellen. Ursachen, wie beispielsweise Minderjährigkeit, geistige Behinderung, psychische Erkrankung oder körperliche Krankheiten können zu einer solchen Hilfsbedürftigkeit führen. In solchen Fällen ist die KESB gemäss Art. 389 und Art. 446 ZGB für die Verfahrensleitung und für die Anordnung von Massnahmen verantwortlich. In diese Kategorien fallen gemäss KOKES (2012, 17) unter anderem die Aufgaben eine Gefährdungsmeldung entgegenzunehmen, ein Verfahren einzuleiten, Abklärungen zu leiten, Situationsanalysen zu erstellen, die Schutzbedürftigkeit zu beurteilen und die Wahl der geeigneten mandatstragenden Personen sicherzustellen.

Diese Wahl fällt gemäss Fassbind (2012, 99) in den meisten Fällen auf professionelle Mandatsträger oder Mandatsträgerinnen, welche in Sozialen Diensten arbeiten. Diese Akteure eines Sozialen Dienstes übernehmen den durch die KESB verfassten Auftrag und befinden sich dadurch in der Rolle eines Berufsbeistandes.

Die Dienstleistungen, welche Akteurinnen eines Sozialen Dienstes anbieten, sind mit besonderen Merkmalen ausgestattet. Diese Merkmale beeinflussen die Akteurinnen eines solchen Sozialen Dienstes. Damit ein Verständnis für die Akteurinnen, sprich für die Professionellen im Kontext eines Sozialen Dienstes entwickelt werden kann, ist es zentral diese Besonderheiten zu kennen und zu verstehen. Dieser Theorieteil soll ermöglichen Verhaltensweisen, Reaktionen und Rollen von den Akteurinnen eines Sozialen Dienstes zu begründen und die Schwierigkeiten und Herausforderungen, welche soziale personenbezogene Dienstleistungen mit sich bringen, zu erkennen.

Der Fokus dieses Theorieteils wird auf die Merkmale eines Sozialen Dienstes, sprich einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung gelegt. In einem ersten Teil wird der Begriff einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation erläutert. Weiter wird geschildert, welche Voraussetzungen für die Entstehung einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung bestehen müssen. Anschliessend werden sechs Besonderheiten einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung dargestellt und deren Auswirkungen auf die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes. In einem letzten Kapitel wird

auf die Doppelrolle, in welcher sich Akteurinnen eines Sozialen Dienstes befinden, eingegangen und mit einer kurzen Erläuterung des Tripelmandats unterstrichen.

2.4.1 Erläuterung der Begrifflichkeit

Im folgenden Abschnitt wird die Formulierung „soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation“ erläutert. Zu diesem Zweck definiert Klatetzki (2010, 8ff) die Begriffe „sozial“, „personenbezogen“, „Dienstleistung“ und „Organisation“ im Einzelnen.

1. Gemäss Klatetzki bringt der Begriff „sozial“ zum Ausdruck, dass der Empfänger der Dienstleistungen die Arbeit der Organisationen nicht entgelt. Die Dienste und Organisationen werden durch dritte Instanzen finanziert. Des Weiteren weist der Begriff darauf hin, dass die Organisationen eine gemeinnützige Arbeit verrichten, wodurch sie dem Wohle der Gesellschaft dienen. Demzufolge können soziale Dienste die finanziellen Erträge nicht für private Zwecke einsetzen.
2. Mit dem Adjektiv „personenbezogen“ wird ersichtlich, dass sich die Arbeit der sozialen Dienste auf ein einzelnes Individuum und dessen Bedürfnisse ausrichtet. Klatetzki bezeichnet die Empfänger der sozialen personenbezogenen Dienstleistung bewusst als Klienten und nicht als Kunden, da, wie bereits unter Punkt 1 erwähnt, der Empfänger dem Dienst für die Arbeit kein Geld entrichtet. Im Unterschied zu den Kunden sind Klienten unvermeidlich Ko-Produzenten der sozialen Dienstleistung. Dies bedeutet, dass Soziale Dienste für die Erbringung ihrer Leistung auf die aktive Mitwirkung des Klienten angewiesen sind. Dabei gilt jedoch zu unterscheiden, dass die Rolle des Klienten sowohl freiwillig als auch unfreiwillig eingenommen werden kann.
3. Der Begriff der „Dienstleistung“ beinhaltet in diesem Zusammenhang jegliche Tätigkeiten, die dem Wohle des Klienten und auch der Gesellschaft dienen. Aufgrund der Dienstleistung wird dieses Wohl erhalten und/oder hergestellt.
4. Mit dem Begriff „Organisation“ ist ein rechtlich konstituiertes soziales System gemeint. Da im Kapitel 2.3 der Begriff der Organisation eingehend erläutert wird, wird in diesem Abschnitt auf eine ausführliche Definition verzichtet.

Durch diese Begriffserklärungen sind bereits einige Charakteristika einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung erkennbar, die sich von anderen Dienstleistungen unterscheiden. Damit diese Unterscheidung noch eindeutiger scheint, widmet sich das Kapitel 2.4.3 typischen Merkmalen einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation. Im nachfolgenden Abschnitt wird zuvor noch kurz beschrieben, welche Voraussetzungen für die Entstehung einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung erfüllt sein müssen.

2.4.2 Voraussetzungen einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung

Gemäss Dunkel (2011, 187ff) findet eine Interaktion zwischen Dienstleistungsgeberin und Dienstleistungsnehmerin statt, wenn die Produktion der Dienstleistungsgeberin und die Konsumtion der Dienstleistungsnehmerin in einem Handlungsakt zusammenfallen. Dunkel bezeichnet diesen Handlungsakt als uno-actu-Prinzip. Jedoch ist diese passende Abstimmung von Produktion und Konsumtion keine Selbstverständlichkeit.

Da der Gegenstand der Dienstleistung und der Modus der Bereitstellung bei personenbezogenen Dienstleistungen nicht bereits zu Beginn der Interaktion definiert sind, müssen Dienstleistungsgeber und –nehmer in Verhandlung treten. Innerhalb dieser Verhandlung können verschiedene Probleme auftreten. So hat beispielsweise eine Ärztin, deren Patientin nicht in der Lage ist seine Krankheitssymptome zu beschreiben, Probleme

eine Diagnose zu erstellen. Oder ist ein Kunde nicht klar in der Formulierung, welche Frisur er sich wünscht, so wird der Friseur vermutlich nicht die von dem Kunden gewünschte Frisur schneiden können. Diesen Problemen kann mit der „interaktiven Arbeit“ entgegengewirkt werden. Interaktive Arbeit findet innerhalb von Arbeitsprozessen statt. Bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungen bedeutet dies, dass die Professionellen eines Sozialen Dienstes und die Klienten aktiv zusammenarbeiten müssen, damit die Dienstleistung erbracht werden kann.

2.4.3 Merkmale und Besonderheiten einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation

Wie aus der Begriffserklärung hervorgeht, ist der Gegenstand einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation nicht ein Objekt oder Symbol, sondern ein Subjekt. Dunkel (2011, 191) sieht innerhalb einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung die Person des Klienten als Gegenstand der Dienstleistung an. Der Klient ist somit das „Dienstleistungsprodukt“. Damit die Person des Klienten Gegenstand der Dienstleistung wird, muss dieser sich durch Aktivwerden zum Objekt machen. Dunkel (2011, 191) schildert diesen Prozess wie folgt: *„Dass soziale Dienstleistung unter die Haut geht, macht sie insbesondere auf Grund des Schamgefühls für den Klienten zuerst unkonsumierbar, unverdaulich. Um die Dienstleistung konsumieren zu können, braucht der Konsument ein objektives Verhältnis zu sich selbst, er muss für die Gestaltung eines Arbeitsbündnisses immer aus sich selbst heraustreten, sich dem Experten überlassen.“* Resultierend aus dieser Grundannahme weisen soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen gemäss Klatetzki (2010, 10ff) sechs Besonderheiten auf, welche im Folgenden dargestellt werden. Einige dieser sechs Besonderheiten treffen auch auf andere Organisationstypen zu, jedoch lassen sich lediglich bei einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation diese sechs Merkmale kombinieren und in einen Zusammenhang bringen. Aufgrund dieser Merkmale wird schnell ersichtlich, dass eine soziale personenbezogene Dienstleistung im Handeln und in den Strukturen als komplex, konfliktbeladen und mehrdeutig gilt.

1. Menschen als zu bearbeitendes „Rohmaterial“

Wie bereits erwähnt, werden in sozialen personenbezogenen Dienstleistungen nicht Symbole oder Objekte als Rohmaterial für den Produktionsprozess benötigt, sondern der Mensch. Das Individuum gilt innerhalb der Prozesse einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung als das Rohmaterial. Aus diesem Grund sind diese Prozesse an moralische und rechtliche Richtlinien geknüpft. Professionelle, welche eine soziale personenbezogene Dienstleistung anbieten, können ihre Arbeit somit nicht nach persönlichem Gutdünken gestalten, sondern sind verpflichtet stets die Würde der Klientin, sprich ihres „Dienstleistungsproduktes“ und „Arbeitsgegenstandes“, zu wahren. Eine soziale personenbezogene Dienstleistung kann somit auch als Moralarbeit verstanden werden, welche immer von persönlichen und gesellschaftlichen Wertungen geprägt ist. Diese Wertungen nehmen nicht nur Einfluss auf die Klientin als Einzelne, sondern auch auf deren soziales Umfeld.

In der Wahl der Mittel und Ziele sind die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen, da sie mit Menschen arbeiten, nicht frei. Die Mittel und Ziele müssen ebenfalls den rechtlichen und moralischen Richtlinien entsprechen. Diese Gegebenheit verdeutlicht gemäss Klatetzki (2010, 11), dass *„die moralischen Wertungen, die mit den Dienstleistungen verbunden sind, dabei im Wesentlichen keine Eigenproduktionen der Organisation sind, sondern aus der gesellschaftlichen Umwelt der Einrichtungen und Dienste stammen“*. Das Zitat verweist darauf, dass

dritte Instanzen auf soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen einen starken Einfluss nehmen.

2. Unbestimmte Technologien

Als Technologien verstehen sich jene Arbeitsmethoden und –verfahren, die Dienstleistungsgeber zur Veränderung des Rohmaterials einsetzen. Wissen betreffend Kausalzusammenhänge bildet die Grundvoraussetzung der Existenz dieser Technologien. Denn laut Klatetzki (2010, 12) *„lassen sich ohne ein Wissen über Kausalzusammenhänge keine Verfahren oder Methoden einsetzen, um Wirkung gezielt zu erzeugen“*. Kausalwissen ist abhängig von den Kenntnissen, welche eine Organisation von ihrem zu bearbeitenden Rohmaterial hat. Die Gegebenheit, dass das Rohmaterial einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation der Mensch an sich ist, lässt schnell erkennen, dass sich soziale personenbezogene Dienstleistungen betreffend das Wissen über ihr Rohmaterial und der damit verbundenen Technologien unterscheiden. Aufgrund der Variabilität, Komplexität und Selbstreferenz des Rohmaterials „Mensch“, ist es den meisten sozialen personenbezogenen Dienstleistungen nicht möglich, über ein zuverlässiges Kausalwissen für die Veränderung ihres Rohmaterials zu verfügen.

Demzufolge kann, wie Dunkel (2011, 188) beschreibt, die soziale personenbezogene Dienstleistungsarbeit als inhomogen bezeichnet werden. Die aktive Mitwirkung des Kunden beeinflusst die Dienstleistung. Dieser inhomogene Charakter zeigt sich darin, dass eine identische Dienstleistung bei dem einen Kunden sehr gut klappt, bei einem andern Kunden jedoch nicht.

In den meisten Fällen sehen sich soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen mit unbestimmten Technologien konfrontiert. Dies führt laut Klatetzki (2010, 13) dazu, *„dass soziale Einrichtungen und Dienste als Wissensbasis zur Strukturierung ihrer Arbeitsweisen vielfach auf praktische Ideologien, d.h. auf wertbasierte Glaubensannahmen über Sachverhalte und Wirksamkeiten, zurückgreifen...“*. Die praktischen Ideologien werden wiederum von gesellschaftlich akzeptierten Realitäts- und Moralauffassungen geformt, was erneut verdeutlicht, dass die gesellschaftliche Umwelt einen relevanten Einfluss auf eine soziale personenbezogene Dienstleistung hat. Die unbestimmten Technologien führen des Weiteren dazu, dass die Effektivität einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation nur schwer nachweisbar ist.

3. Vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele

Klatetzki (2010, 14f) bezeichnet Organisationen als zielgerichtete soziale Systeme. Durch das Erbringen einer sozialen Dienstleistung soll ein erwünschter Zustand oder wünschenswerte Handlungen des Klienten erzielt werden. Wie bereits mehrfach erläutert, nimmt die Gesellschaft einen wesentlichen Einfluss auf eine soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation und deren Dienstleistung. Daher überrascht es nicht, dass auch die Ziele einer sozialen Einrichtung von gesellschaftlichen Werten geprägt sind. Da nun aber verschiedene Interessengruppen ausserhalb (wie beispielsweise Politik und Wirtschaft) oder innerhalb der Organisation (wie beispielsweise unterschiedliche Berufsgruppen und die Klientinnen) über unterschiedliche Wertvorstellungen verfügen und diese vertreten, scheint naheliegend, dass formulierte Ziele nicht der gesamten Vielzahl von gesellschaftlichen Werten entsprechen und gerecht werden können. Eine Übereinstimmung der Ziele von Sozialen Diensten ist daher nicht selbstverständlich, was die sozialen Systeme oftmals zu umstrittenen Handlungsfeldern machen. Um dieser entstehenden Konfliktlage entgegenzuwirken, formulieren soziale personenbezogene

Dienstleistungsorganisationen abstrakte und mehrdeutige Organisationsziele. Doch spätestens bei der Evaluation müssen diese abstrakten und mehrdeutigen Ziele operationalisiert werden, was bedeutet, dass ab diesem Zeitpunkt die Interessen der verschiedenen Gruppierungen (wieder) aufeinanderprallen.

4. *Mächtige und turbulente Umwelten*

Bereits mehrmals wurde erwähnt, dass die gesellschaftliche Umwelt einen grossen Einfluss auf die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen nimmt. Diese vielfältige gesellschaftliche Umwelt, bestehend aus verschiedenen kulturellen Perspektiven, unterschiedlichen institutionellen Logiken und Interessengruppen, hat jedoch laut Klatetzki (2010, 15) nicht nur einen mächtigen Einfluss auf die Organisation und deren Dienstleistung, sondern auch einen widersprüchlichen. Diesem widersprüchlichen Einfluss scheinen soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen zu einem grossen Teil ausgeliefert zu sein. Eine weitere Schwierigkeit für die Organisationen zeigt sich darin, dass diese gesellschaftlichen Umwelteinflüsse keine Konstante aufweisen, sondern sich in steter Veränderung befinden. So fanden sich soziale personenbezogene Dienstleistungen in den letzten zwanzig Jahren in einem Strom von „Reformen“ im Bereich der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik wieder. Diese Turbulenzen erfordern eine fortlaufende Anpassungsleistung von sozialen personenbezogenen Dienstleistungen.

5. *Interaktionen als Kernoperationen*

Laut Dunkel (2011, 190) handelt es sich in den meisten Fällen von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsbeziehungen um länger andauernde Interaktionen. Das bedeutet, dass der Professionelle eines Sozialen Dienstes und der Klient mehrmals aufeinander treffen und sich kennenlernen.

Der Sachverhalt, dass eine soziale personenbezogene Dienstleistung durch die Interaktionen zwischen den Klienten und den Professionellen eines Sozialen Dienstes entsteht, bringt gemäss Klatetzki (2010, 16f) verschiedene Implikationen mit sich. Die Interaktion enthält eine Doppelfunktion. Einerseits dient sie dem Klienten und andererseits dem gesellschaftlichen Wohle. Eine Interaktion innerhalb einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation ist somit Hilfe und Kontrolle zugleich. Die Dualität von Hilfe und Kontrolle ist innerhalb einer jeden Interaktion spürbar und es lässt sich kaum erschliessen, inwiefern eine konkrete Interaktion nun der Hilfe oder der Kontrolle dient. Klatetzki spricht in diesem Zusammenhang von einer Beziehung mit ambivalentem Charakter. Dieser ambivalente Charakter wird noch dadurch verstärkt, dass sowohl die Professionellen eines Sozialen Dienstes den Klienten aufgrund der Interaktion beeinflussen können, als auch die Klienten die Interaktion nutzen können, um die Professionellen zu beeinflussen. Diese mögliche Einflussnahme birgt Gefahren für die Organisation. Denn identifiziert sich ein Professioneller eines Sozialen Dienstes mit den Ansichten und Anliegen des Klienten, so kann dies zu einer konflikthaften Beziehung zwischen dem Professionellen und der Organisation führen. Für die Leitung und das Management gilt es daher die Interaktionen zu kontrollieren um dieser Gefahr entgegenzuwirken. Diese Kontrolle betreffend Form und Inhalt einer Interaktion gestaltet sich jedoch in einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation als durchaus schwierig. Grund dafür ist zum einem der prozesshafte und somit offene Charakter einer Interaktion und zum andern die Tatsache, dass Kontrolle einen negativen Einfluss auf die unabdingbare Vertraulichkeit einer Interaktion nimmt. Klatetzki (2010, 17) ist daher der Ansicht, dass aufgrund der abgeschotteten Handlungen zwischen Klienten und Professionellen, welche entfernt von den Aktivitäten der Leitung und des Managements stattfinden,

„das Führungspersonal auf die Mitteilungen und Informationen des Personals angewiesen ist, wenn es wissen will, was an der Front passiert“. Damit die Qualität einer Interaktion auch ohne diese Kontrolle sichergestellt werden kann, benötigt eine soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation professionelles Personal. Denn eine qualitative Ausbildung und die Identifikation mit dem Berufskodex führen dazu, dass die Qualität einer Interaktion sichergestellt werden kann.

6. *Problematische und aufgezwungene Masse für Erfolg*

Wie bereits erläutert wurde, verfügen gemäss Klatetzki (2010, 17f) soziale personenbezogene Dienstleistungen des Öfteren sowohl über vielfältige, abstrakte und umstrittene Ziele als auch über unbestimmte Technologien. Diese beiden Merkmale führen dazu, dass sich die Überprüfung der Effektivität bei diesen Dienstleistungen als problematisch erweist. Da die Effektivität einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung zusätzlich noch vom Klienten als Ko-Produzent beeinflusst wird, gestaltet sich diese Überprüfung noch schwieriger. Aufgrund dieser Schwierigkeiten wird in sozialen personenbezogenen Dienstleistungen mehrheitlich von extrinsischen statt intrinsischen Wirksamkeitsmassen Gebrauch gemacht. So wird beispielsweise der Grad der Zielerreichung nicht gemessen, jedoch die Anzahl der eingesetzten Professionellen. Oder der Grad der Effizienz wird erhoben, wie beispielsweise Kosten pro Klientin, statt die Effektivität zu erfassen. Auch gelten zu diesen extrinsischen Wirksamkeitsmassen jene, die auf subjektiven Einschätzungen basieren, wie beispielsweise eine Selbstevaluation. All diese extrinsischen Wirksamkeitsmasse sieht Klatetzki nicht als aussagekräftig für die Effektivität Sozialer Dienste an. Da die Frage nach der Effektivität somit nicht beantwortet werden kann, können sich Soziale Dienste und ihre damit verbundenen Dienstleistungen nur schwer gegen aussen legitimieren. Klatetzki erwähnt des Weiteren, dass Soziale Dienste ihre Erfolgsmessungen aufgrund rechtlicher Vorgaben und finanziellen Abhängigkeit nicht eigenständig wählen können.

2.4.4 Doppelrolle der Akteure eines Sozialen Dienstes

Wie im vorherigen Kapitel bereits mehrmals angedeutet, ist der institutionelle Rahmen sozialer personenbezogener Dienstleistungen komplexer als bei anderen Dienstleistungen. Gemäss Dunkel (2011, 192) trägt das „sozialleistungsrechtliche Dreiecksverhältnis“, bestehend aus dem öffentlichen Kostenträger, dem Einrichtungsträger und dem Klienten, welches einen Bestandteil einer sozialen Dienstleistungsbeziehung bildet, einen wesentlichen Teil zu dieser Komplexität bei. Die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes sehen sich nicht nur mit den Bedürfnissen der Klientinnen konfrontiert, sondern auch mit jenen der Kostenträger, die die Leistungen bezahlen. Diese möglicherweise unterschiedlichen Bedürfnisse führen zu einem objektiven Strukturdilemma, welches die interaktive Arbeit im Wesentlichen prägt.

Soziale Dienste, wie beispielsweise Wohlfahrts- oder Justizsysteme, in welchen Professionelle mit unfreiwilligen Klienten in Interaktion treten, wurden in den meisten Fällen von Regierungen oder Verwaltungsbehörden gegründet. Innerhalb eines solchen Sozialen Dienstes nehmen Professionelle gemäss Trotter (2001, 103f) generell zwei Rollen ein. Einerseits haben diese Professionellen eine rechtliche oder überwachende Rolle inne und andererseits erfüllen sie eine therapeutische oder problemlösende Rolle. Diese Doppelrolle in Einklang zu bringen, kann sich für die Professionellen als schwierige Aufgabe erweisen und ist laut Trotter (2001, 104) „eine der grössten Herausforderungen in der Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen“.

Seithe (2010, 251) ist sich der Doppelrolle, welche Akteurinnen eines Sozialen Dienstes einnehmen, ebenfalls bewusst. Sie weist des Weiteren noch auf das von Staub-Bernasconi erläuterte Tripelmandat hin. Die Akteurinnen der Sozialen Arbeit sehen sich nicht nur mit dem Mandat des Systems, wie beispielsweise den Verwaltungsbehörden oder Kostenträgern, und dem der betroffenen Menschen konfrontiert, sondern auch mit jenem der eigenen Profession. Dieses dritte Mandat besteht aus der professionellen Ethik der Sozialen Arbeit, welche sich am internationalen Berufskodex der Sozialen Arbeit und an der Einhaltung der Menschenrechte zu orientieren vermag. Diese drei Mandate stehen des Öfteren im Widerspruch, setzen unterschiedliche Ziele und Präferenzen. Somit liegt es auf der Hand, dass die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes unmöglich allen drei Mandaten gerecht werden können. Die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes sind demzufolge gezwungen, Prioritäten innerhalb dieser Mandate zu setzen und sich den daraus resultierenden Konflikten zu stellen. Um diesen Mandatsdilemmata entgegenzuwirken, fordert Seithe (2010, 251), „*dass Soziale Arbeit dringend einen Weg finden muss, wie sie sich aus der direkten Abhängigkeit von aktuellen politischen Ausrichtungen und nationalen Sichtbeschränkungen befreien kann*“.

2.4.5 Fazit und Ausblick

Dieser Theorieteil zeigt die Komplexität, die Konfliktbeladenheit und Mehrdeutigkeit sozialer personenbezogenen Dienstleistungen auf. Soziale Dienste und deren Akteure, wie KESB-Mitglieder und Berufsbeistände, sehen sich somit mit Eigenschaften einer Organisation konfrontiert, die andere Organisationen so nicht kennen.

In Zusammenhang mit diesen erläuterten Merkmalen stellen sich hinsichtlich der KESB-Mitglieder und Berufsbeistände beispielsweise folgende Fragen: Werden die rechtlichen und moralischen Richtlinien als einschränkend oder unterstützend wahrgenommen? Haben diese Richtlinien eine positive oder negative Auswirkung auf die Zusammenarbeit der beiden Sozialen Dienste? Wird ein starker und widersprüchlicher Einfluss seitens dritter Instanzen auf die Sozialen Diensten erlebt? Wirkt sich diese Einflussnahme auf die Strukturen einer KESB oder auf die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Mandatszentren aus? Erwähnen die interviewten Personen das Tripelmandat? Stehen die KESB-Mitglieder und die Berufsbeistände den gleichen drei Mandaten gegenüber? Werden die Prioritäten innerhalb dieser Mandate gleichgesetzt? Haben diese drei Mandate einen Einfluss auf die Zusammenarbeit? Identifizieren sich Berufsbeistände gleichermassen wie die Behördenmitglieder mit den Ansichten und Anliegen des Klienten? Würde eine unterschiedliche Identifikation zu einer konflikthaften Zusammenarbeit führen? Fragen, die möglicherweise von den interviewten Personen beantwortet werden können.

Für eine optimale Analyse und Synthese der Interviews ist es relevant, die Aussagen der interviewten Personen im Kontext dieses Theorieteils zu betrachten und zu bewerten. Denn die Merkmale sozialer personenbezogener Dienstleistungen nehmen möglicherweise nicht nur einen Einfluss auf einen Sozialen Dienst, sondern auch auf die Zusammenarbeit zweier Sozialen Dienste.

2.5 Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Der Bundesrat (2006, 7073) schreibt in den Erläuterungen zum neuen Erwachsenenschutzrecht „eine gewisse Interdisziplinarität“ vor. Hiermit ist die Zusammensetzung der KESB gemeint, die aus mindestens drei Disziplinen bestehen soll. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit (Avenir Social, 2010, 13) schreibt die Lösung komplexer Probleme mittels interdisziplinärer Zusammenarbeit vor. Was jedoch bedeutet interdisziplinäre Zusammenarbeit im professionellen Setting der Sozialen Arbeit und in der Zusammenarbeit mit den diversen externen Partnern der KESB?

Im Folgenden werden Begrifflichkeiten, Ziele, Bedingungen und ein möglicher Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit erläutert. Ebenfalls wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde erklärt.

2.5.1 Erläuterung der Begrifflichkeit

Das Wort „inter“ ist lateinisch und bedeutet „zwischen“ oder „unter“ (Duden, 2007, 637). Was in diesem Kapitel thematisiert wird, wird in der Fachliteratur als „interdisziplinäre Zusammenarbeit“ und „interprofessionelle Kooperation“ bezeichnet.

Die Begriffe Disziplin und Profession werden von Thole (2010, 21) wie folgt unterschieden:

„Profession beschreibt das gesamte fachlich ausbuchstabierte Handlungssystem, also die berufliche Wirklichkeit eines Faches. Für die Soziale Arbeit kennzeichnet demnach der Begriff der Profession das sozialpädagogische Handlungssystem, folglich die Realität der hier beruflich engagierten Personen sowie die von ihnen offerierten Hilfe-, Beratungs- und Bildungsleistungen auf der Basis der von der Gesellschaft an sie adressierten Ansprüche und Wünsche. Mithin ist mit dem Professionsbegriff mehr gemeint als die „einfache“, sozialpädagogische „Praxis“. Vergleichbar verhält es sich mit dem Disziplinbegriff. Mit ihm sind das gesamte Feld der wissenschaftlichen Theoriebildung und Forschung sowie auch das Handlungsfeld charakterisiert, in dem sich die Forschungs- und Theoriebildungsprozesse realisieren“ (Thole, 2010, 21).

Trotz der Differenzierung der Begriffe Disziplin und Profession werden im Folgenden die Begrifflichkeiten „interdisziplinäre Zusammenarbeit“ gleichbedeutend mit jener der „interprofessionelle Kooperation“ verwendet.

Arber definiert (1993, 12) Interdisziplinarität *„(...) als das Zusammenwirken für eine Problembearbeitung relevanter Fachbereiche (...)“*. Interdisziplinäre Zusammenarbeit nach Arber (1993, 12) ist somit die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen.

Obrecht (2005, 2) liefert eine detaillierte Definition von interprofessioneller Kooperation:

„Interprofessionelle Kooperation ist ein gestalteter sozialer Prozess, in dessen Rahmen Professionelle unterschiedlicher Art im Hinblick auf die Lösung komplexer praktischer Probleme zusammenarbeiten, die mit den Mitteln der beteiligten Professionen allein nicht zufriedenstellend bearbeitbar sind. Die praktischen Probleme der Professionellen sind dabei aus eigener Kraft nicht lösbare praktische Probleme Dritter – ihrer Patient/innen, Klient/innen oder – bedingt – Kund/innen“ (Obrecht, 2005, 2).

Nicht jedes praktische Problem benötigt professionelle Lösungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit (Obrecht, 2005, 16f). Das Ziel der interdisziplinären Profession ist laut Obrecht (2005, 16f) die Steigerung der Effizienz und der Effektivität bei der Lösung

praktischer Probleme. Dies kann durch die Veränderung der Endo – oder Exostruktur von Individuen geschehen (Obrecht, 2005, 16). Dies sind die Strukturen innerhalb (Duden, 2007, 394) und ausserhalb (Duden, 2007, 430) von Individuen. Wider (2011, 12f) bezeichnet den Nutzen der interdisziplinären Zusammenarbeit als „Verbesserung der Qualität“, da verschiedene Perspektiven und Hypothesen zusammentreffen. Dadurch kann etwas Neues entstehen, nämlich ein komplexeres Gesamtbild. So kann eine „realitätsnahe Prognose“ gestellt werden.

2.5.2 Bedingungen für interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Bedingungen für interdisziplinäre Zusammenarbeit werden von Wider (2011, 26f) in drei Bereiche aufgeteilt, namentlich „strukturell-organisatorische, individuelle und interpersonelle Bedingungen“.

Wider (2011, 26) verdeutlicht, dass, selbst wenn die im nächsten Abschnitt genannten Bedingungen erfüllt sind, die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht immer zu förderlichen Entscheidungen führen muss. *„Für gute Entscheidungen müssen zusätzlich verschiedene gruppensdynamische Aspekte und klare Regeln für die Entscheidungsfindung berücksichtigt werden“* (Wider, 2011, 26). Die Zusammenarbeit basiert auf einer Verständigung zwischen den Disziplinen, was „ein geteiltes handlungswissenschaftliches Hintergrundwissen“ voraussetzt (Obrecht, 2005, 17f). Wider (2011, 26) zeigt auf, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit viele Stolpersteine mit sich bringen kann. Die Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit werden in den drei folgenden Unterkapiteln erläutert.

2.5.2.1 „Strukturell-organisatorische Bedingungen“

Wider (2011, 26) fasst strukturell-organisatorische Bedingungen, jene Voraussetzungen, die in der Organisation verankert und zur Verfügung gestellt werden sollten, wie folgt zusammen:

- *genügend zeitliche Ressourcen*: Ohne diese werden Frustration und Enttäuschung der beteiligten Mitarbeitenden riskiert (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 15).
- *kompetente Leitung*: Die Person, welche diesen Part übernimmt, muss über gute Gesprächsführungskompetenzen und eine entsprechende Qualifikation verfügen, damit Diskussionen strukturiert werden können (Krüger u. Niehaus, 2010, 321).
- *strukturell verankerter Auftrag*: Es ist wichtig, dass der Auftrag beispielsweise in einer Geschäftsordnung oder in gesetzlichen Vorgaben festgehalten wird (Fegert u. Schraper; In: Wider 2011, 15).
- *klare Aufgaben/Rollen*: Damit alle Beteiligten wissen, wem welche Rollen und Aufgaben zukommen, müssen diese transparent sein (Jungmann; In: Wider, 2011, 16).
- *Kooperationsvereinbarung*: Ein Verständnis der Professionellen für die anderen Disziplinen bringen grundsätzliche Kooperationsstrukturen mit sich. Ebenso klären diese gegenseitige Intentionen und Erwartungen (Darius u. Hellwig; In: Wider, 2011, 16).
- *gemeinsame Ziele*: Gemeinsame Ziele fördern den Zusammenhalt einer Gruppe (Krüger u. Niehaus; In: Wider, 2011, 16).
- *gemeinsame Sprache*: Unterschiedliche Sprachen oder Fachsprachen erschweren die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Um Missdeutungen und Verständigungsschwierigkeiten zu verhindern, ist es wichtig die Fachbegriffe der

anderen Disziplinen zu verstehen und eine gemeinsame sprachliche Grundlage zu schaffen (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 17).

- *gemeinsame Standards*: Diese dienen einer Strukturierung, sehen von Machtanwendung ab und bringen gegenseitiges Verstehen mit sich (Kalter; In: Wider, 2011,17).
- *Qualitätssicherung*: Die Zusammenarbeit soll regelmässig evaluiert werden, aus Fehlern und Gelungenem soll gelernt werden (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 17).
- *Kompetenzmanagement*: Damit keine Potentiale verloren gehen, ist es wichtig, die Kompetenzen der jeweiligen Disziplinen und Fachmitarbeitenden offen in einem Kompetenzmanagement darzulegen; dieses sollte die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der jeweiligen Mitarbeitenden darlegen (König; In: Wider, 2011, 18).

2.5.2.2 „Individuelle Bedingungen“

Wider (2011, 26) fasst individuelle Bedingungen, jene Voraussetzungen, die von Personen abhängig sind, wie folgt zusammen:

- *Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen*: Es ist wichtig, dass Fachpersonen ihre eigene berufliche Identität, deren Kompetenzen und Grenzen kennen (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 18).
- *Kenntnis der Kernkompetenzen anderer Disziplinen*: Um keine zu hohen Erwartungen an die Kompetenzen anderer Disziplinen zu stellen, ist es wichtig, deren Kernkompetenzen zu kennen (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 19).
- *Nutzen für alle, individuelle Haltung*: Die Beteiligten müssen sich über den positiven Nutzen der interdisziplinären Zusammenarbeit bewusst sein. Dabei ist wichtig, dass die individuelle Haltung Offenheit und Aufrichtigkeit sowie Transparenz, Konfliktfähigkeit und partnerschaftliches Handeln beinhaltet (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 20).
- *Erwartungen an sich selber*: Die Erwartungen, die die Professionellen an sich stellen, sind eine emotionale Herausforderung und können zu Gefühlen wie Hilflosigkeit und Überforderung führen. Hier ist eine angepasste Handlungsmaxime notwendig (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 20f).
- *Individuelle Motivation, individuelle Verantwortung*: Es ist wichtig, dass die Beteiligten mit Motivation und Verantwortung hinter der interdisziplinären Zusammenarbeit stehen (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 21).

2.5.2.3 „Interpersonelle Bedingungen“

Wider (2011, 26) fasst interpersonelle Bedingungen, jene Bedingungen, die den zwischenmenschlichen Umgang betreffen, wie folgt zusammen:

- *Gleicher Status / Gleichwertigkeit*: Es ist wichtig, dass sich die Beteiligten gleichwertig fühlen. Der Status der unterschiedlichen Professionen sollte als gleichwertig angesehen werden; darum sind gegenseitige Anerkennung, Akzeptanz und Respekt wichtig (Fegert u. Schrapper; In: Wider, 2011, 22).
- *Respektvoller Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe* (Wider, 2011, 22f)
- *Gegenseitige Wertschätzung* (Wider, 2011, 23)
- *Geklärte Intentionen und Erwartungen*: Wenn die Intentionen und Erwartungen aller Beteiligten geklärt sind, kann dies Missverständnisse verhindern (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 24).

- *soziale Kompetenzen*: Zu den sozialen Kompetenzen zählen unter anderem Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft (Ziegenhain et al.; In: Wider, 2011, 24), Konfliktbereitschaft (Hellwig; In: Wider, 2011, 25), Kritikfähigkeit, Kritikbereitschaft (Krüger u. Niehaus, 2010, 218), Reflexionsfähigkeit (Heck, 2011, 21).

2.5.3 Möglicher Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit

Obrecht (2005, 16f) zeigt auf, wie die interprofessionelle Zusammenarbeit in einem Verfahren gestaltet werden kann. Hierzu nennt er einige elementare Operationen:

- Als erstes soll der Fall in der gewohnten professionsspezifischen Form bearbeitet werden. Die kritischen Zustände oder Prozesse werden beschrieben, erklärt und prognostiziert; es wird eine Problembestimmung und eine Zielentwicklung des professionsspezifischen Behandlungsplans vorgenommen.
- Professionsspezifische Erklärungen, Beschreibungen und Prognosen werden zu einem Gesamtbild zusammengetragen und vereint – hier wird interprofessionell gearbeitet.
- Beziehungen zwischen den einzelnen Professionen werden beschrieben, erklärt und die relevanten Fakten geklärt. So ergibt sich ein transprofessionelles Bild. Arber (1993, 12) beschreibt Transdisziplinarität als „das Hinausschweifen aus der eigenen Fachdisziplin in andere Fachbereiche“; sie ist im Text gleichbedeutend mit Transprofession. Wider (2011, 9ff) zeigt auf, dass sich in der gemeinsamen Orientierung an einem Problem ein neues, nicht mehr von einzelnen Disziplinen her gebildetes Wissen generiert.
- Dadurch werden die professionsspezifischen Behandlungspläne angepasst, woraus sich ein transprofessioneller Behandlungsplan ergibt.
- Die Realisierung der angepassten Behandlungspläne wird räumlich, zeitlich und operativ koordiniert.

2.5.4 Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB

Laut Wider (2011, 44) bedeutet interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB,

„...dass die Behördenmitglieder die Situation der betroffenen Person anhand ihrer disziplinspezifischen Methoden analysieren und eine Diagnose erarbeiten. Die Erkenntnisse der verschiedenen Disziplinen werden ausgetauscht und es wird gemeinsam eine Synthese gezogen“ (Wider, 2011, 40).

Wider (2011, 44f) erwähnt zwei weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit in der KESB, die transdisziplinäre Zusammenarbeit und die multidisziplinäre Zusammenarbeit.

“Transdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB bedeutet, dass die Behördenmitglieder die Situation der betroffenen Personen anhand gemeinsamer neuer theoretischen Strukturen (gemeinsamer Bezugsrahmen) analysieren. Multidisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB bedeutet ein reines Nebeneinander der Disziplinen ohne gegenseitige Bezugnahme“ (Wider, 2011, 44).

Die multidisziplinäre Zusammenarbeitsform ist laut Wider (2011, 45) zu vermeiden, da es kein erstrebenswertes Ziel sei, dass die verschiedenen Disziplinen ohne gegenseitigen Bezugsrahmen arbeiten. Nach der Einführung des revidierten Rechts wird die KESB laut Wider (2011, 45) eher interdisziplinär zusammenarbeiten. Im Laufe der Zeit können die Behörden transdisziplinäre Ansätze generieren, indem sie gemeinsam entwickelte Instrumente oder Methoden nutzen.

Die Interdisziplinarität in der KESB sollte nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern ebenfalls bei der Abklärung stattfinden (Wider, 2011, 45).

Zwei Aspekte der Interdisziplinarität sieht Wider (2011, 45f) jedoch als problematisch an:

- Die monodisziplinär besetzten gerichtlichen Beschwerdeinstanzen, die über Beschwerden gegen Beschlüsse der KESB zu entscheiden haben; hier wäre laut Wider (2011, 45f) ebenfalls eine interdisziplinäre Zusammensetzung wünschenswert.
- Der Art. 440 Abs. 2 ZGB schreibt vor, dass die KESB ihre Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern fällt. Es können jedoch für bestimmte Geschäfte Ausnahmen gemacht werden. So können in einigen Kantonen Entscheide in Einzelkompetenz gefällt werden, was die Grundidee der Interdisziplinarität unterläuft.

Damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB realisiert werden kann, sind laut Zobrist (2009, 232) Rollen-, Status- und Hierarchieeffekte zu reduzieren. Insbesondere die traditionelle Profession der Rechtswissenschaft und die entsprechend „junge“ Profession der Sozialen Arbeit müssen sich mit diesen Effekten befassen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit generieren zu können.

Krüger und Niehaus (2010, 215) betonen in Bezug auf die Profession Jurist / Juristin folgendes:

„...zusammen mit dem hohen Status dieser Professionen und dem Umstand, dass sie sich bei ihrer Arbeit an ´Fakten´ und Gesetzen orientieren, [führt es] dazu, dass vor allem den VertreterInnen der Strafjustiz bei den Beratungen eine ´Allwissenheit´ unterstellt und das, was sie sagen, als ´Gesetz´ verstanden und angenommen wird. Sie lenken damit unter Umständen (ungewollt) die Diskussion und bestimmen die Entscheidung...“ (Krüger u. Niehaus, 2010, 215).

Laut Wider (2011, 47) ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit dann erfolgreich, wenn man einem Beschluss nicht ablesen kann, aus welcher Disziplin der Verfassende stammt. Das kann jedoch nur erreicht werden, wenn die beteiligten Fachrichtungen gleichwertig mitwirken können.

Heck (2011, 24) betont die Wichtigkeit einer Policy für die KESB. Unter einer gemeinsamen Policy versteht er einen „gemeinsamen Grundsatz, Prinzipien, Stossrichtung, Programm oder Strategie“. Diese Policy sollen alle Mitarbeitenden der KESB kennen und sie soll mit den Mandatstragenden und den Fachstellen abgestimmt sein. Eine gemeinsame Sprache ist eine Voraussetzung, damit alle Disziplinen unter den Fachbegriffen dasselbe verstehen, nur so kann ein Diskurs zwischen den Professionen und Fachstellen entstehen.

Neben der Wichtigkeit der fachlichen Ressourcen müssen auch die zeitlichen Ressourcen berücksichtigt werden (Wider, 2011, 48). Es müssen genügend Zeitressourcen eingeplant werden, um die erforderlichen Kooperationsstrukturen zu schaffen und um fallunabhängige Diskussionen zu führen.

Wider (2011, 51) betont, dass interprofessionelle Kooperation nur dann gelingen kann, wenn die involvierten Disziplinen gleichwertig beteiligt sind und die bereits erwähnten Faktoren und Bedingungen erfüllt werden. Es ist wichtig, dass eine interdisziplinäre Kultur entwickelt wird.

Obwohl sehr wenig Konsens über die Begrifflichkeiten der Interdisziplinarität besteht, sieht Wider (2011, 59f) eine grosse Chance der interdisziplinären Zusammenarbeit, um tragfähige Lösungen zu entwickeln. Dazu werden aber Routine und Erfahrung der Professionellen benötigt.

2.5.5 Fazit und Ausblick

Der Anspruch an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden durch den Grundsatz der interdisziplinären Zusammenarbeit kann sicherlich als ein komplexer und hoher betrachtet werden. Von den Behörden wird ein Mehrwert durch die verschiedenen Professionen und deren fachspezifischen Beiträge auf Grundlage einer gemeinsamen Sprache erwartet.

Durch die Verfassung der Bachelorarbeit und der geführten Interviews mit den Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden und den Sozialen Diensten wird eine Erkenntnis darüber erhofft, wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit von den Behörden gelebt wird und wie diese seit Einführung des revidierten Rechts funktioniert. Es können möglicherweise erste Rückmeldungen erwartet werden, ob die Anforderungen, die an die KESB gestellt werden, erfüllt werden können und wie diese bewertet werden.

Im Weiteren könnten erste Rückmeldungen zu gemeinsam entwickelten Instrumenten, wie zum Beispiel Musterbeschlüsse, gegeben werden. Somit könnte erkannt werden, ob nach interdisziplinären Standards gearbeitet wird und wie diese bewertet werden.

Möglicherweise kann auch erkannt werden, dass je nach Kanton die Interdisziplinarität unterschiedlich bewertet wird. Gibt es eine Leitdisziplin? Wenn ja, welche Profession hat die Stellung dieser übernommen? Sind dies in allen Kantonen dieselben Professionen? Eine Antwort auf diese Fragen wird durch die Interviews und deren Auswertung erhofft.

2.6 Präzisierungen der Fragestellung

Durch die theoretischen Grundlagen und die drei Unterfragen, die bereits im Kapitel 1.2 „Vorläufige Fragestellung und Untersuchungsanlage“ erwähnt wurden, haben sich weitere Fragen eröffnet.

Wie sind die neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden des Grosskantons und des Kleinkantons strukturell organisiert?

- Welche Funktionen gibt es innerhalb einer KESB?
- Welche Hierarchien bestehen?
- Wie sind die KESB strukturell differenziert?
- Welche Qualifikationen werden innerhalb der KESB als zentral angesehen?
- Wie läuft eine konkrete Fallführung ab?
- Wie funktioniert die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der KESB?
- Wie läuft die interne Kommunikation ab?

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen?

- Wie wird die Zusammenarbeit seitens der KESB und seitens der Sozialen Dienste bewertet?
- Wie wird zwischen den KESB und den Sozialen Diensten kommuniziert?
- Im alten Recht waren die Sozialen Dienste gegenüber den Laienbehörden die Fachpersonen. Heute ist die KESB professionalisiert, was zu einer neuen Hierarchie führen kann. Sind sich die Sozialen Dienste ihrer neuen Rolle bewusst?

Wie beeinflusst die strukturelle Organisation der KESB die Zusammenarbeit mit diesen Sozialen Diensten?

- Gibt es Gefässe um die Zusammenarbeit zu pflegen und zu verbessern?

- Fördern institutionalisierte Gefässe die Qualität der Zusammenarbeit (innerhalb der KESB, als auch zwischen KESB und Sozialen Diensten)?
- Vereinfachen standardisierte Abläufe die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten und der KESB?

2.7 Hypothesen im Sinne von leitenden Vermutungen

Die Kenntnisse der Theorien und die rechtlichen Grundlagen führen zu den folgenden leitenden Vermutungen:

- Eine Organisation, die bewusst offizielle Regeln, Normen und Anweisungen geschaffen hat, ist laut Schwarz et al. (2009, 177) formalisiert und demzufolge standardisiert. Eine KESB, die auf bestehende formalisierte und standardisierte Organisationsstrukturen der damaligen Vormundschaftsbehörde zurückgreifen konnte, muss folglich weniger Aufbauarbeit leisten.
- Damit eine interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB realisiert werden kann, gilt es Rollen-, Status- und Hierarchieeffekt zu reduzieren. Insbesondere müssen sich laut Zobrist (2009, 232) die traditionelle Profession der Rechtswissenschaft und die „junge“ Profession der Sozialen Arbeit mit diesen Effekten befassen. Diese Aussage lässt die Vermutung aufkommen, dass innerhalb der Zusammenarbeit dieser zwei Professionen Rollen-, Status- und Hierarchieeffekte erkennbar sind.
- Für eine gelungene Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, ist laut Heck (2011, 47) eine gemeinsame Policy notwendig. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass bei jenen untersuchten KESB, die über keine Policy verfügen, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten erkennbar sind.
- Die dritte Unterfrage dieser Bachelorarbeit lautet: „Wie beeinflusst die strukturelle Organisation der KESB die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten?“. Diese Unterfrage führt zu der Vermutung, dass die strukturelle Organisation einer KESB die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten beeinflusst.
- Laut Preisendörfer (2011, 73) gestaltet sich die Struktur einer Organisation nach aussen schwieriger als diejenige nach innen. Diese Aussage führt zu der Vermutung, dass klare Strukturen nach innen zu klaren Strukturen nach aussen führen. Eine KESB, die sich noch im Aufbau befindet und über keine klaren Strukturen nach innen verfügt, konnte demzufolge auch noch keine klaren Strukturen nach aussen schaffen, was sich auf die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Sozialen Diensten auswirkt.

Diese leitenden Vermutungen und präzisierten Fragestellungen haben den Frageleitfaden für die KESB und für die Sozialen Dienste geprägt und waren Grundlage für die Codeliste.

3. Methode

3.1 Qualitative Forschungsmethode

Die Forschungsfragen werden anhand einer qualitativen Forschungsmethode beantwortet. Eine qualitative Forschungsmethode drängt sich auf, da die Thematik der Bachelorarbeit noch kaum erforscht ist. Gemäss Steinert und Thiele (2008, 56) steht fest: „*Etwas Neues kann eben nur und ausschliesslich über qualitative Methoden erschlossen werden*“. Ausserdem liegen noch keine Mess- und Vergleichszahlen vor, die für eine quantitative Forschungsmethode nützlich wären. Zudem ist zu erwähnen, dass der Aufwand einer quantitativen Forschungsmethode zur Erläuterung der Fragestellung den Rahmen einer Bachelorarbeit bei Weitem sprengen würde.

Eine qualitative Forschungsmethode ermöglicht gemäss Steinert und Thiele (2008, 54ff) eine stärkere Nähe zum Untersuchungsfeld. Sie zielt auf einen konkreten, reichhaltigen Informationsgehalt ab, welcher für die Untersuchung der Fragestellung notwendig ist. Des Weiteren ermöglicht diese Forschungsmethode Flexibilität, indem die Fragestellungen im direkten Kontakt mit den Interviewpartnern noch angepasst oder vertieft werden können. Da die strukturelle Organisation der KESB wie auch deren Zusammenarbeit mit Sozialen Diensten, die Mandatsführungen übernehmen, untersucht werden, sind qualitative Angaben äusserst dienlich, weil sich aus diesen zusätzliche und nicht vermutete Thematiken ergeben können.

Eine qualitative Forschungsmethode erlaubt Interviews mit Behördenmitgliedern eines Kantons und den mandatsführenden Personen eines Sozialen Dienstes durchzuführen und dadurch neues Wissen zu erschliessen. Die resultierenden Aussagen dienen dazu, die Stärken und Schwächen der Umsetzung des revidierten Erwachsenenschutzrechts in den untersuchten Kantonen zu erkennen. Ebenfalls können Stärken und Schwächen in Bezug auf die Zusammenarbeit der KESB mit Sozialen Diensten, die Mandatsführungen übernehmen, erkannt werden. So können auftretende Thematiken definiert und analysiert werden. Anschliessend ist es möglich, die unterschiedlichen Ansätze der Kantone zu beschreiben und die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse miteinander zu vergleichen.

3.1.1 Grenzen und Risiken

Ein Risiko der qualitativen Forschung bringt die Auswahl der Fälle mit sich. Gemäss Flick (2009, 220) werden die Fälle bei der qualitativen Forschung dahingehend ausgesucht, dass sie zu einer weiteren und neuen Beantwortung der Forschungsfrage führen können. Diese Auswahl findet innerhalb des Forschungsprozesses statt, was bedeutet, dass „*der Einstieg in die und das Ende der Auswahl nicht vorab festzulegen und zu planen sind*“ (Flick, 2009, 220). Um eine optimale Auswahl der Fälle zu treffen, welche die Reichweite des analysierten Materials und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse nicht einschränkt, bedarf es grosser Sensibilität, Erfahrung und Flexibilität.

Eine weitere Grenze der qualitativen Forschung kann laut Steinert und Thiele (2008, 44) darin liegen, dass die Forscherinnen keinen Zugang zum Untersuchungsfeld herstellen können oder diese Herstellung misslingt.

Weiter gilt zu beachten, dass innerhalb der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews, welche in der qualitativen Forschung Anwendung finden, Gefahren bestehen. Vorbereitete Fragen bringen gemäss Flick (2009, 220f) das Risiko mit sich, dass sie nicht auf die für die interviewte Person wesentlichen Punkte eingehen und diese erfassen. Eine flexible Interviewgestaltung ist relevant, da diese ein starkes Eingehen auf

die interviewte Person erlaubt. Steinert und Thiele (2008, 44) zufolge bedarf es einer zugewandten, neugierigen, sensiblen und offenen Gesprächsführung, die die interviewte Person zum Sprechen bringt. Interviews der qualitativen Forschung sind, wie Flick (2009, 220) erläutert, daher kaum vorhersehbar und können nur schwer vergleichbar durchgeführt werden. Das Risiko, dass die erhaltenen Daten lediglich in einen reduzierten Vergleich gesetzt werden können, liegt somit auf der Hand.

Laut Flick (2009, 220) „hängt letztendlich die Qualität der erhaltenen Daten stark vom Erfolg des Interviews in der Befragungssituation ab“. Wohl jeder qualitativ Forschende sieht sich mit der Gefahr konfrontiert, dass nicht zwischen den Darstellungen der interviewten Person und den Fragen vermittelt werden kann oder Erzählungen angestossen werden können, die für das Forschungsthema relevante Aspekte enthalten. Wie Steinert und Thiele (2008, 44) beschreiben, besteht innerhalb des gesamten qualitativen Forschungsprozesses das Risiko, dass Forschungspersonen ihre persönlichen Vorannahmen oder Vorurteile in den Prozess miteinfließen lassen. Daher müssen die Forschungspersonen besonders darauf bedacht sein, die subjektiven Eindrücke und Vermutungen von den wissenschaftlichen Beschreibungen auseinanderzuhalten.

3.1.2 Fallstudie

Für die Untersuchung sozialer Tatbestände eignet sich als Forschungsmethode gemäss Kraimer (2002, 213) die Einzelfallstudie. Anhand der Einzelfallstudie können bestimmte Phänomene wie zum Beispiel eine Organisation, ein System oder eine Institution erforscht werden. Daher ist die Einzelfallstudie für diese Bachelorarbeit eine wegweisende Forschungsmethode. Sie ermöglicht einerseits die KESB des Grosskantons und die KESB des Kleinkantons individuell und ganzheitlich zu analysieren und bietet andererseits die Möglichkeit, die Fälle miteinander in Verbindung zu bringen und zu vergleichen. Dies eignet sich insbesondere deshalb, da die untersuchten KESB Teile eines grösseren beziehungsweise übergeordneten Konzepts sind.

Bei einer quantitativen Forschung werden in der Regel zuerst Thesen aufgestellt und diese dann überprüft. Dieses Vorgehen ist laut Kelle und Kluge (2010, 16ff) bei einer qualitativen Forschung weniger sinnvoll. Es birgt nämlich die Gefahr, dass Bedeutungsstrukturen, die die interviewte Person wiedergibt oder die deren Äusserungen erklären, durch die verfrühte Fokussierung der Forschenden übersehen oder falsch gedeutet werden. Wenn die Forschenden aus einer fremden Kultur oder Subkultur, wie beispielsweise einer anderen sozialen Schicht, stammen, ist das Risiko gross, eigene Erklärungsmuster überzustülpen. Dasselbe gilt, wenn die Forschenden nicht über genügend Wissen verfügen, nach welchen Mustern und Orientierungen die interviewte Person handelt oder bewertet.

Das Ziel der Einzelfallstudie ist es, Struktureigenschaften zu finden, die einen Fall definieren und eingrenzen. Diese Strukturerschliessung ist jedoch nur möglich, wenn klar bestimmt wird „*was der Fall ist und wie der Fall methodisch kontrolliert erhoben und analysiert wird*“ (Kraimer, 2002, 213). Für die Auswahl der Fälle und der Interviewpartnerinnen können laut Kelle und Kluge (2010, 50ff) Merkmale bestimmt werden, die auf die Interviewten oder deren Kontext zutreffen. Je nach Fall, beziehungsweise Fragestellung sind dies andere Merkmale. Diese können teilweise anhand von theoretischen Grundlagen bestimmt werden. Beispielsweise können der berufliche Werdegang einer Person, der Ort, an dem sich der Fall ereignet, die Ausbildung oder die gesetzlichen Vorgaben solche Merkmale darstellen. Anhand dieser

Merkmale soll sichergestellt werden, dass die untersuchten Einheiten für die Fragestellung relevant sind. Es sollte darauf geachtet werden, dass bei der Auswahl möglichst alle Merkmalskombinationen vertreten sind, da die Vielfältigkeit der einzelnen Einheiten so besser abgebildet werden kann.

Für die Kantonsauswahl dieser Bachelorarbeit wurden Strukturmerkmale definiert. Dank den Strukturmerkmalen konnten verschiedene Kantone miteinander verglichen werden. Die beiden Kantone, die sich strukturell am stärksten differenzierten, wurden als Fälle ausgewählt. Auch bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurden Merkmale bestimmt. So wurden beispielsweise nur KESB-Mitglieder angeschrieben, die die Funktion „Präsident“ oder „Vizepräsident“ innehaben und über Fachwissen in den Bereichen „Soziale Arbeit“ oder „Recht“ verfügen.

Blumer (In: Kraimer, 2002, 216) hat eine für Einzelfallstudien relevante Methodologie entwickelt. Diese zeigt zwei wichtige Verfahrensschritte auf. Erstens den Schritt der Exploration und anschliessend denjenigen der Inspektion. Wenn die beiden Verfahrensphasen gut durchgeführt werden, gewinnt man einen möglichst breiten Blickwinkel auf die Problemstellung. Dies ermöglicht eine gezielte und spezifische Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Umständen.

Die Exploration ist in der Anfangsphase von einer hohen Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Bei diesem Schritt geht es darum, die Thematik aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und sich verschiedene Zugänge zu verschaffen, so dass eine möglichst repräsentative Erschliessung der Thematik gewonnen wird. Im Verlauf des Forschungsprozesses wird die Erfassung des Problems, wie es Kraimer (2002, 216) nennt, immer fokussierter und anfängliche Optionen werden dann ausgeschlossen. Durch die explorative Methode wird dem Forscher ermöglicht, sich nicht an eine bestimmte Technik gebunden zu informieren, sondern eine Vielfalt von Möglichkeiten, wie beispielsweise die Beobachtung, das Interview oder eine Gruppendiskussion zur Bildung des Ausgangsproblems zu verwenden. Auch gemäss Kelle und Kluge (2010, 17) wird bei einer qualitativen Forschung erst einmal relativ unstrukturiert, also ohne bereits gefestigte Hypothesen, Datenmaterial gesammelt. Die Forschenden sollten sich möglichst unvoreingenommen der realen Lebenswelt der Interviewten annähern.

Obwohl bereits zu Beginn des Forschungsprozesses feststand, dass die Fälle anhand einer qualitativen Methode, den Experteninterviews, untersucht werden, wurde doch versucht, möglichst unvoreingenommen die Forschungsetappen zu durchlaufen. Beispielsweise wurden keine gefestigten Hypothesen gebildet. Auch sammelten die Teilnehmenden des Forschungsprojektes unterschiedliches Material bezüglich des KESR und präsentierten sich dieses gegenseitig. Diese thematischen Inputs und die damit verbundenen Gruppendiskussionen unterstützen die Teilnehmenden darin, die Thematik aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Als zweite Phase des Untersuchungsprozesses nennt Kraimer (2002, 217) die Inspektion. In diesem Schritt geht es darum, die Problematik nicht mehr aus den verschiedenen Perspektiven anzuschauen, sondern aus dem gewonnenen Material einen „wissenschaftlichen Begründungszusammenhang“ (Kraimer, 2002, 217) zu erarbeiten. Aus den gesammelten Daten sollten sich anschliessend die theoretischen Grundlagen sowie die Hypothesen entwickeln. Dies ist allerdings nur mit Vorwissen zu bewältigen. Kelle und Kluge (2010, 18-21; 28ff) sprechen hier von einer „theoretischen Sensibilität“ und meinen damit die Fähigkeit der Forschenden, ihre Daten im Horizont theoretischen Wissens und mit theoretischen Begriffen zu analysieren. Diese Fähigkeit

wird nur erlangt, wenn eine Auseinandersetzung mit der Theorie bereits stattgefunden hat. Die Auswahl der passenden Theorie wird dann als nächster Schritt, nach der Datenreflektion, getroffen.

Für die Auswertung der Daten kann gemäss Kelle und Kluge (2010, 56ff) mit einer Kodierung des gesammelten Materials gearbeitet werden. Durch die Kodierung ist eine systematische Gegenüberstellung von Daten in gewissen Kategorien möglich. Dafür müssen jedoch zuvor Kategorien definiert werden. Danach werden alle Daten in die passenden Kategorien eingeteilt und können anschliessend nach Themen sortiert miteinander verglichen werden. Das Ziel dabei ist, dass alle gewonnenen Aussagen zu einem bestimmten Themengebiet zusammengetragen werden können.

Das Kategorienschema kann entweder vor oder während dem Auswerten der Daten entwickelt werden. Beide Varianten bergen gewisse Risiken. Wenn bereits vor der Auswertung ein Schema erstellt wird, ist die Gefahr gross, dass Punkte, die die interviewte Person als wichtig betrachtet, durch die eigenen Kategorien übersehen werden oder an Wichtigkeit verlieren. Jedoch wird die Bewältigung der Datenmasse erleichtert und es kann einfacher ein Überblick verschafft werden. Bei der Erarbeitung eines Schemata während der Analyse werden während des Lesens Kategorien herausgefiltert, die auch effektiv vorkommen. Gerade für Anfänger in der Forschung ist dieses Vorgehen jedoch schwierig und aufwändig. Dies unter anderem deshalb, weil versucht wird die Gewichtungen der Interviewten beizubehalten und noch keine Strukturierungen durch das eigene Wissen zu machen. Somit werden alle, beziehungsweise viele Aussagen als wichtig eingeschätzt. Dies kann zu einem „Ertrinken in den Daten“ (Kelle u. Kluge, 2010, 70) führen. Um in dieser Thematik eine Balance zu finden, ist es wichtig, dass vorgefertigte Kategorienschemata auch während der Analyse ergänzt und verändert werden. Beispielsweise kann es Sinn machen, eine zuvor gesetzte Kategorie in Unterkategorien einzuteilen oder gar wegzulassen, da sie für die Interviewten nicht relevant ist.

Die Interviews dieser Bachelorarbeit wurden mithilfe von Codelisten ausgewertet. Die Codelisten wurden während dem Auswerten der Daten entwickelt. Eine grosse Menge an Daten wurde erfasst. Aus diesem Grund mussten einzelne Kategorien weggelassen werden.

Um nach dieser Methodologie zu arbeiten, müssen bestimmte Konzepte und Regeln beachtet werden. Kraimer (2002, 218f) nennt hier vier grundlegende Konzepte.

Das *Dialogkonzept* wird als erste Regel genannt. Hier geht es insbesondere darum, dass der Forscher sein Vorverständnis über den Untersuchungsgegenstand als vorläufig sieht und durch offene Fragen sein Vorwissen mit neuen Informationen berichtigen oder ergänzen kann.

Als zweite Regel bringt Kraimer das *Konzept der Zirkularität* ein. Dieses handelt insbesondere vom Forschungsgegenstand und besagt, dass bei der Thematik und deren Analyse der Anfang beliebig ist. Grund dafür ist, dass alle Daten aufgeklärt werden müssen. Die Analyse des Gegenstands ist dann abgeschlossen, wenn durch Änderung der Perspektive keine neuen Daten mehr herausgefunden werden können. Dieses Konzept ist hilfreich, da der Ausgangspunkt wieder erreicht werden kann und der Gegenstand somit als Ganzes betrachtet wird und seine Strukturen erfasst werden.

Das *Konzept der Totalität* beschäftigt sich laut Kraimer mit dem Handeln des Forschers. In erster Linie geht es darum, dass der Forscher den Forschungsgegenstand aus allen möglichen Perspektiven betrachtet und diese in Zusammenhang bringt. Einzelne

Fragmente und Perspektiven ergeben zusammengenommen einen grösseren Teil und dieser kann wieder einem übergeordneten Teil des Ganzen zugeordnet werden. So erhält man Zusammenhänge, die, wenn nur die Fragmente betrachtet werden, nicht erkannt werden können.

Die vierte Grundregel ist der *Objektivitätsbegriff*. Die Objektivität soll insbesondere bei der Analyse der Daten vorhanden sein. Im Verlauf des Forschungsprozesses geht die Thematik vom Anfang, durch die Subjektivität des Forschers geleitet, hinüber zum Ende, an dem sich die objektive Struktur des Gegenstands zeigt.

3.1.3 Experteninterview

Das Experteninterview drängt sich für diese Forschungsarbeit auf, da es vorsieht Personen zu interviewen, die Fachwissen zu einer Thematik haben, welches aus einer Aussenperspektive schwierig zu ergründen ist. Im folgenden Text werden die theoretischen Grundlagen zu der Methode aufgezeigt.

Der Begriff „Experte“ kann gemäss Gläser und Laudel (2010, 110ff) auf diverse Arten verstanden werden. Im Sinne des Experteninterviews sind Angehörige einer Funktionselite gemeint, die über besonderes Wissen verfügen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Interviewten eine Leitungsfunktion innehaben und deshalb über mehr Informationen verfügen als die Interviewenden.

Über Expertinnenwissen verfügen jedoch auch jene Menschen, die nicht in leitenden Positionen arbeiten. Beispielsweise wird ein Mensch, der von einer seltenen Krankheit betroffen ist, mit grosser Wahrscheinlichkeit sein Wissen über die Krankheit vergrössern und wird zum Experten auf diesem Gebiet.

Schliesslich agieren alle Menschen in sozialen Kontexten, welche einem dadurch bekannt werden. Dies kann zum Beispiel eine Organisation, ein Unternehmen oder ein Quartier sein. Auch Veranstaltungen und Weiterbildungen sowie die Mitarbeit bei einer Bürgerinitiative können Expertenwissen generieren und die dort involvierten Personen von Unbeteiligten bezüglich ihres Wissensstands abheben. Somit verfügt jeder unmittelbare Beteiligte über persönliches Wissen beziehungsweise Fachwissen, selbst wenn er keiner Fachelite angehört.

Gemäss der Fragestellung macht es Sinn Personen zu interviewen, die in einer KESB oder einem Sozialen Dienst arbeiten, weil diese über mehr Wissen und Informationen verfügen als Aussenstehende. Experteninterviews dienen dazu, mehr Informationen über die Struktur der Organisation, die soziale Situation sowie die besonderen Merkmale innerhalb der Organisation zu erhalten.

In einem Interview bestimmen zwei Faktoren den Inhalt der gewonnenen Daten; erstens, was genau herausgefunden werden soll und zweitens, wer dafür interviewt wird. Eine zielgerechte Auswahl des Interviewpartners bestimmt unter anderem über die Qualität der Informationen.

Laut Gläser und Laudel (2006, 113) ist es zudem wichtig, dass in einer Untersuchung bei mehreren Interviewpartnerinnen unterschiedliche Leitfäden erarbeitet werden, um die Unterschiede des zu rekonstruierenden Prozesses zu erfassen.

Um einen Entscheid bei der Auswahl eines Interviewpartners zu treffen, muss zuerst vergegenwärtigt werden, wer über Informationen bezüglich des zu rekonstruierenden Prozesses verfügt. Somit ist es, um den Erhalt aller notwendigen Informationen zu gewährleisten, unvermeidbar mehrere Akteure zu befragen. Die einzelnen Akteure verfügen schliesslich über unterschiedlich spezifisches Wissen. Die Beschränkung auf

das Minimum von Interviewpartnern in einem Experteninterview ist aus diesem Grund nicht von Vorteil.

Das Optimum der Anzahl Interviewten wird durch inhaltliche und methodische Überlegungen sowie die Erreichbarkeit und die Bereitschaft der potenziellen Akteurinnen erreicht. Bezüglich der Erreichbarkeit und der Bereitschaft einer Interviewpartnerin wird erwähnt, dass sich die Organisationsmitglieder, die sich im unteren Bereich der Organisationshierarchie befinden, besser als Interviewpartnerin eignen. Unter anderem hängt dies mit der niedrigeren Arbeitsbelastung zusammen. Jedoch muss dieses Organisationsmitglied auch über die nötigen Informationen verfügen, ansonsten kommt es zu keinen oder wenigen neuen Erkenntnissen.

Seidman (1991, 31-33; In: Gläser u. Laudel, 2006, 114) weist ausdrücklich darauf hin, dass bei der Befragung von Freunden, Verwandten und Bekannten die Gefahr besteht, den falschen Interviewpartner auszuwählen. Problematisch kann es beispielsweise werden, wenn die Person aus Gründen des leichteren Zugangs der Informationsquelle gewählt wird, wenn eine bereits vorhandene, nahe Beziehung, die nicht negativ beeinflusst werden soll, oder eine ungenügende Distanz vorhanden ist. Wem der Interviewte zu nahe steht, dem fallen verzerrte oder ausgeschmückte Informationen nicht auf.

Die Auswahl von geeigneten Interviewpartnerinnen muss nicht vor Beginn der Erhebung abgeschlossen werden. Denn während der Zusammenstellung der Fragen oder einem durchgeführten Interview können sich weitere Gesprächspartnerinnen ergeben, die zur Vervollständigung der Informationen führen können (Gläser u. Laudel, 2006, 114).

Die Art und Weise, auf welche die Interviewfragen gestellt werden, beeinflusst ausserdem die Antworten des Gegenübers. Obwohl dem Interviewten eine Vertrauensbasis gegeben werden soll, kann das Interview nur schwer mit Alltagskommunikation geführt werden. Es besteht nämlich das Risiko, dass das Weglassen von Fachbegriffen zu Interpretationen führen kann.

Gläser und Laudel (2006, 117) betonen, dass Fremdheit, begrenzte Zeit sowie Rollenfestlegungen drei entscheidende Bedingungen darstellen, die vorhanden sein sollen, um das Erfragen so gut als möglich zu gestalten.

In einem Interview wird versucht innerhalb kurzer Zeit zu Informationen zu gelangen. Dies soll durch eine fremde Person, die befragt wird, geschehen. Die ausgewählten Fragen sind aus diesem Grund entscheidend, da sie dem Interviewten als einzige Stütze dargeboten werden. Aus diesem Grund achtet dieser genau auf die Fragen, die gestellt werden, und versucht die Informationsinteressen der Interviewer zu entschlüsseln. Da der Interviewpartner die Interviewer wörtlich nimmt, ist die genaue Formulierung der Fragen ein wesentlicher Punkt, der beachtet werden muss.

Es gibt einige Punkte, die dafür sprechen, dass mehr als eine Interviewerin während des Gesprächs anwesend sein soll. Dafür spricht, dass der Mensch in vielerlei Hinsicht unvollkommen ist und einige Dinge unbewusst übersieht. Wenn eine zweite Interviewerin dabei ist, kann die Arbeit aufgeteilt werden. So kann sich zum Beispiel eine Person auf den Leitfaden konzentrieren, während die andere die Interviewpartnerin beobachtet und bei aufkommenden, spontanen Fragen intervenieren kann. Die Fähigkeit in einem Interview spontan Fragen einzubauen, braucht einige Vorversuche um darin geübt zu werden. Wenn sich allerdings eine Person nur darauf konzentrieren muss, fällt dies leichter. Laut Gläser und Laudel (2006, 149) sprechen insbesondere die folgenden vier Argumente für ein Interview mit mehreren Interviewerinnen. Erstens hat die Interviewte

eine Auswahl an Personen, mit denen sie das Gespräch führen kann. Zudem kann die zweite Interviewerin die gesprächsführende Person entlasten, indem sie ein Protokoll schreibt. Ausserdem hören vier Ohren mehr, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Unverständliches auffällt. Letztlich regt dies die Interviewte an detailliertere Antworten zu geben. Die Beurteilung der Interviewsituation fliesst ausserdem in die Auswertung des Interviews mit ein. Beide Personen haben unterschiedliche Perspektiven und dies führt zu höherer Qualität der ganzheitlichen Einschätzung der Situation.

Bereits vor dem Gespräch, aber auch in der ersten Phase des Interviews, entsteht eine Interviewbeziehung. Der Interviewer gibt bewusst oder unbewusst seine Erwartungen an den Interviewpartner weiter und will ihm zugleich sein Fachwissen und seine Professionalität aufzeigen. Man benötigt einen Ausgleich zwischen respektvollem Verhalten gegenüber dem Experten und seinem Wissen und dem eigenen Fachwissen. Der Interviewte soll sich bewusst sein, dass der Interviewer da ist um mit ihm seine professionellen Anliegen zu klären. Um solch einen Zustand zu erhalten, benötigt man die richtigen Anfangsfragen.

Ein allzu lockerer Einstieg kann nämlich dazu führen, dass die professionelle Rolle des Interviewenden zerstört wird und eine Fehlwahrnehmung des Interviews entstehen kann. Die Folge davon wäre, kurze und allgemeine Antworten seitens des Interviewten zu erhalten.

Im Gegensatz dazu sollte man jedoch auch keine zu starke Vertraulichkeit aufbauen. Das könnte den Interviewpartner in seiner Rolle einschüchtern, weil der Interviewer seine Professionalität zu sehr in den Vordergrund drängt. Demzufolge ist die Gesprächssituation angenehm, solange man natürlich in seiner Rolle bleibt (Gläser und Laudel, 2006, 167).

3.2 Vorgehen

Die Hauptfrage, wie das revidierte Erwachsenenschutzrecht in den Deutschschweizer Kantonen umgesetzt wird, wurde der Projektgruppe vom Forschungsinstitut der HES-SO Wallis vorgegeben. Diese breite Fragestellung musste in einem ersten Schritt bezüglich der Kantone eingegrenzt und klar definiert werden.

Aus diesem Grund verschafften sich die Studierenden der Projektgruppe einen Kantonsüberblick. Alle Deutschschweizer Kantone wurden anhand der Merkmale „Grösse des Einzugsgebietes“, „Trägerschaft (kantonal oder (inter-)kommunal)“, „Status der Behörde (Verwaltungsbehörde oder gerichtliche Behörde)“, „Mandats- und Abklärungsstelle (intern oder extern)“, „FU“ und „Zusammensetzung des Spruchkörpers (konstant oder volatil)“ miteinander verglichen. Damit dieser Kantonsvergleich hergestellt werden konnte, setzten sich die Studierenden mit der rechtlichen Ausgangslage auseinander, sprich den Artikeln des ZGB und den Einführungsgesetzen der jeweiligen Kantone.

Aufbauend auf diesem Kantonsvergleich wurde eine Auswahl von fünf Deutschschweizer Kantonen getroffen. Es wurden jene Kantone ausgewählt, die sich betreffend die genannten Merkmale am stärksten unterscheiden. Die fünf ausgewählten Kantone wurden nun auf die Studierenden aufgeteilt. Die Autorinnen und der Autor dieser Bachelorarbeit wählten die zwei Kantone aus, die hinsichtlich der Grösse des Einzugsgebietes, der Trägerschaft und der Mandats- und Abklärungsstellen einen markanten Unterschied aufweisen. Die ausgewählten Kantone werden als „Grosskanton“ und „Kleinkanton“ bezeichnet. Diese Namensgebung ist auf die Grösse

des Einzugsgebietes der zwei Kantone zurückzuführen. Grosskanton verfügt über ein Einzugsgebiet von rund 1'400'000 Einwohnerinnen und Kleinkanton über ein Einzugsgebiet von rund 120'000 Einwohnern (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Die Eigenschaften und die strukturellen Unterschiede der KESB der beiden Kantone werden in den Kapiteln 3.2.2 und 3.2.3 vertieft erläutert.

Nach der Auswahl der Kantone wurde der Fokus auf die thematische Eingrenzung der Hauptfrage gelegt. Für diese thematische Eingrenzung wurden Recherchearbeiten mittels passender Literatur durchgeführt. Aufbauend auf diesen Recherchearbeiten teilte die Projektgruppe die Hauptfrage in drei Unterfragen auf. Diese drei Unterfragen grenzten den Fall deutlich ein.

In einem weiteren Schritt stellte sich nun die Frage, welche Personen, die Teil des Systems des KESR sind, als Interviewpartner am geeignetsten scheinen. In der Annahme, dass Leitungspersonen über hohe Kenntnisse bezüglich der Strukturen und Prozesse einer Organisation verfügen, fiel die Wahl auf KESB-Präsidenten und KESB-Vizepräsidenten. Weiter wurde die Auswahl eingegrenzt, indem lediglich KESB-Präsidentinnen und KESB-Vizepräsidentinnen aus der Fachrichtung „Soziale Arbeit“ oder „Recht“ als Interviewpartnerinnen angefragt wurden. Denn die Fachrichtungen „Recht“ und „Soziale Arbeit“ bilden die Hauptprofessionen einer KESB.

Zu einem späteren Zeitpunkt entschied sich die Projektgruppe hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten zusätzliche Interviews mit Mitarbeitenden eines Sozialen Dienstes, welcher Berufsbeistandschaften übernimmt, zu führen. Durch die Befragung von Mitgliedern verschiedener Institutionen soll der Subjektivität und Berufsblindheit der interviewten Personen entgegengewirkt werden. Bei der Auswahl der Interviewpartner der Sozialen Dienste wurde die Erfahrung im Bereich der Mandatsführung und der Zusammenarbeit mit der KESB vorausgesetzt. Die genaue Auswahl der Interviewpartnerinnen wird im Kapitel 3.2.3 erläutert.

Parallel zur Auswahl der Interviewpartner wurden ein Fragebogen und ein Fragebogenleitfaden erarbeitet. Diese wurden auf die KESB-Präsidenten und KESB-Vizepräsidenten ausgerichtet. Für die Interviews mit den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste wurde der Fragebogen angepasst.

Die Projektgruppe setzte sich laufend mit möglichen Theorieelementen rund um das KESR auseinander. Diese Theorieelemente und das positive Recht bildeten den Grundstein für die Ausarbeitung der Fragebögen. Aufbauend auf dem theoretischen Wissen bezüglich Organisationen, Soziale Dienste und interdisziplinäre Zusammenarbeit und den rechtlichen Kenntnissen wurden sechs Fragebogen-Dimensionen bestimmt. Zu diesen sechs Dimensionen zählten die Struktur, der Prozess, die Ressourcen, die externe Zusammenarbeit, die Startphase und das materielle Recht.

Die Durchführung der Interviews erfolgte. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt; fünf mit KESB-Mitgliedern und fünf mit Mitarbeitenden Sozialer Dienste. Die Interviewdurchführung erfolgte jeweils durch zwei Interviewende.

Die Interviews wurden anhand der sechs erwähnten Dimensionen protokolliert. Nach der Erstellung der Interviewprotokolle wurden diese jeweils von den Interviewpartnerinnen überprüft und bestätigt.

Anschliessend wurden die Codelisten erarbeitet, anhand welcher die Auswertung der Interviews vorgenommen wurde. Die sechs erwähnten Dimensionen bildeten die Hauptcodes. Demzufolge stehen auch die Codelisten in Zusammenhang mit den Theorieelementen. Das Ausmass der gesammelten Datenmenge erforderte eine

Unterteilung in Unter-codes. Jeder Haupt- und Untercode wurde anschliessend klar definiert. Die Interviewaussagen wurden den passenden Codes zugeteilt. Sowohl die Aussagen der untersuchten KESB als auch jene der Mitarbeitenden eines Sozialen Dienstes konnten nun thematisch erfasst und verglichen werden. Weiter wurden zu jedem Haupt- und Untercode Beobachtungen und Vermutungen seitens der Autorinnen und des Autors angestellt.

Die gesammelten Daten, Beobachtungen und Vermutungen konnten anschliessend in einem Fliesstext festgehalten werden. Aufgrund des Ausmasses der Datenmenge wurde der Fokus auf die drei Hauptcodes „Struktur“, „Prozess“, „externe Zusammenarbeit“ und deren Unter-codes gelegt. Sie bilden die Ergebniskapitel. Relevante gesammelte Daten der anderen Hauptcodes wurden in diese drei Kapitel eingebaut.

3.2.1 Ethische Überlegungen

Bezüglich der ethischen Fragen wurden die Richtlinien der HES-SO Wallis, welche im „Ethik-Kodex für die Forschung“ (HES-SO Wallis, 2013) beschrieben sind, berücksichtigt. Die Personen wurden nicht zu ihrer Person befragt, sondern zu den strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten einer KESB und der interdisziplinären und interinstitutionellen Zusammenarbeit. Es wurde beachtet, dass die befragten Personen und Institutionen durch die Bachelorarbeit nicht zu Schaden kommen. Zudem wurden in den Interviews sowie auch in der Arbeit die grundlegenden Menschenrechte berücksichtigt. Die Befragten entschieden sich aus freiem Willen für die Durchführung der Interviews. Sie wurden im Vorfeld über die Bachelorarbeit und deren Ziele, über die Forschungsmethode und die Massnahmen, die getroffen wurden um die Vertraulichkeit einzuhalten, informiert. Die erhaltenen Informationen werden ausschliesslich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.

Ein weiterer ethischer Aspekt ist der Schutz des geistigen Eigentums. Um diesen zu sichern, wurde gemäss den Richtlinien der HES-SO Wallis zitiert. Das heisst, dass klar zwischen Überlegungen und Ideen der Verfassenden und den übernommenen Überlegungen der interviewten Personen sowie denjenigen der Autoren der theoretischen Grundlagen unterschieden wurde.

3.2.2 Auswahl – Vorausbeschreibung der Fälle

Seit der Revision des Erwachsenenschutzrechtes mussten auch die Kantone ihre Gesetze und Vorschriften anpassen. Ein massgeblicher Unterschied zu früher zeichnet sich durch die verminderte Anzahl der Behörden aus. Waren es 2012 in der Schweiz noch 1414 Verwaltungsbehörden, die im Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz ihren Aufgaben nachgingen, so sind es seit 2013 nur noch 146 (KOKES, 2013, online). Nachfolgend werden die gesetzlichen Grundlagen und Spezifikationen der beiden untersuchten Kantone „Grosskanton“ und „Kleinkanton“ kurz erläutert.

3.2.2.1 Grosskanton

Die Aufgaben der ehemaligen Vormundschaftsbehörden übernehmen im Grosskanton 13 interkommunale und kommunale Behörden. Nur eine Behörde ist kommunal organisiert. Die KESB besteht aus mindestens drei Behördenmitgliedern und zwei Ersatzmitgliedern, welche Mitglieder einer anderen KESB sind (§4 EG KESR). Entscheidungen werden im Allgemeinen in dreiköpfigen Spruchkörpern getroffen (§44 EG KESR). Es muss mindestens ein Mitglied aus den Fachbereichen Recht und Soziale Arbeit beteiligt sein. Zusätzlich sind Mitglieder mit Fachwissen aus den Bereichen Pädagogik, Psychologie,

Gesundheit oder Treuhandwesen beteiligt (§4 EG KESR). Die Gemeindevorsteherschaft stellt die KESB-Mitglieder ein (§8 EG KESR). Als Aufsichtsbehörde agiert der Regierungsrat (§13 EG KESR).

Die (inter-) kommunalen Verwaltungsbehörden sind für ein Einzugsgebiet von 50'000 bis 400'000 Einwohnern zuständig (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Die Rechtsmittelinstanz übernimmt gemäss §62 - §64 EG KESR des Grosskantons in erster Instanz der Bezirksrat, in zweiter Instanz das Obergericht. Über eine fürsorgerische Unterbringung können Ärzte und Ärztinnen, die über ein eidgenössisch anerkanntes Diplom verfügen, bis zu einer maximalen Dauer von sechs Wochen Aufenthalt entscheiden (§27 - §35 EG KESR). Über eine Verlängerung des Aufenthalts kann nur die KESB entscheiden.

Innerhalb des Grosskantons wurden vier Verwaltungsbehörden für Interviews angefragt, diese werden nachfolgend mit KESB Grossstadt, KESB Grosswil, KESB Grossfluss und KESB Grossland bezeichnet. Es sind jene Behörden für die Forschungsarbeit ausgewählt worden, die einen starken strukturellen Unterschied aufweisen. Die vier Behörden unterscheiden sich darin, dass eine Behörde interkommunal und die anderen drei kommunal organisiert sind. Ebenfalls unterscheiden sie sich in der Grösse der Einzugsgebiete und demzufolge auch in der Grösse der Organisation. Einige KESB sind im ländlichen, andere im städtischen Raum ansässig. Diese räumliche Differenzierung und die damit verbundene Grösse des Einzugsgebietes prägten die Namensgebung der untersuchten KESB innerhalb dieser Bachelorarbeit. KESB Grossstadt, als kommunale Fachbehörde ist für das grösste Einzugsgebiet verantwortlich. KESB Grosswil ist wie KESB Grossstadt im städtischen Raum ansässig. Das Einzugsgebiet dieser KESB ist aber kleiner als jenes der KESB Grossstadt. Aus diesem Grund wurde der Name „Wil“ gewählt. KESB Grossland befindet sich in einer ländlichen Region innerhalb des Grosskantons und ist für das kleinste Einzugsgebiet verantwortlich. KESB Grossfluss ist für ein mittelgrosses Einzugsgebiet bestehend sowohl aus städtischen, als auch ländlichen Regionen zuständig. Aufgrund dieser Diversität wurde dieser KESB der Begriff „Fluss“ zugeteilt.

Die untersuchten Sozialen Dienste, die im Grosskanton Mandatsführungen übernehmen, werden nachfolgend mit SD Grossstadt, SD Grosswil, SD Grossfluss und SD Grossland bezeichnet. Diese Namensgebung steht in Zusammenhang mit jener der untersuchten KESB und soll verdeutlichen, dass KESB Grossstadt mit SD Grossstadt, KESB Grosswil mit SD Grosswil, und so weiter, interinstitutionell zusammenarbeiten.

3.2.2.2 Kleinkanton

Im Kleinkanton werden die Aufgaben der ehemaligen Vormundschaftsbehörden von einer kantonalen und interdisziplinären Fachbehörde, der KESB, übernommen. Alle externen Sozialen Dienste und Mandatstragenden werden weitergeführt, die amtliche berufliche Mandatsführung wird vom Kanton übernommen. Die KESB besteht aus der Präsidentin und mindestens vier Mitgliedern (§33 EG ZGB), welche vom Regierungsrat angestellt werden. Unter den KESB-Mitgliedern sind die Fachgebiete Sozialarbeit, Recht, Psychologie und Pädagogik vertreten. Drei Mitglieder der KESB können eine Entscheidung als Kollegialbehörde fällen (§41 EG ZGB). Wird dies jedoch von einem Mitglied der KESB oder der Präsidentin gewünscht, so kann auch ein Entscheid von der Gesamtbehörde getroffen werden.

Die kantonale Behörde ist für ein Einzugsgebiet von rund 120'000 Einwohnern zuständig (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Die Rechtsmittelinstanz übernimmt gemäss §58 EG KESR des Kleinkantons das Verwaltungsgericht. Eine fürsorgerische Unterbringung

kann jede Facharztperson der Psychiatrie, die eine Bewilligung zur Berufsausübung im Kleinkanton besitzt, anordnen. Bei Gefahr im Verzug können Ärzte und Ärztinnen, die eine Bewilligung zur Berufsausübung im Kleinkanton besitzen, eine solche bis zu einer maximalen Dauer von sechs Wochen Aufenthalt anordnen. Über eine Verlängerung des Aufenthalts kann nur die KESB entscheiden (§51-§53 EG KESR).

Die KESB des Kleinkantons wird nachfolgend mit KESB Kleinkanton bezeichnet, die Sozialen Dienste des Kleinkantons demzufolge mit SD Kleinkanton. Hierbei gilt zu beachten, dass die untersuchten Sozialen Dienste interne Soziale Dienste der KESB sind.

3.2.2.3 Kantonsvergleich

Aufbauend auf den Informationen zum Grosskanton und Kleinkanton werden in diesem Unterkapitel Unterschiede in Bezug auf die Strukturmerkmale dieser Kantone tabellarisch dargestellt.

	Grosskanton	Kleinkanton
Trägerschaft	(inter-) kommunal	kantonal
Anzahl KESB	13 (davon 4 untersucht)	1
Einzugsgebiet	50'000 – 400'000 Einwohner pro Behörde	120'000 Einwohner
Aufsichtsbehörde	Regierungsrat	Direktion des Inneren
Rechtsmittelinstanz	1. Instanz Bezirksrat 2. Instanz Obergericht	Verwaltungsgericht
Abklärung	ES intern / KS extern	intern
Mandatsführung	extern	intern
Organigramm der Behörde	Je nach KESB verschieden, Kammersysteme	Präsident, Vizepräsident und 4 Mitglieder
Spruchkörper	konstant	konstant
Momentan vertretene Berufsgruppen in KESB	Präsident: Recht restlichen Mitglieder je nach KESB verschieden	Präsidentin: Soziale Arbeit Vizepräsident: Recht Mitglieder: Recht, Psychologie, Soziale Arbeit, Pädagogik
Gesetzliche Vorgaben der Berufsgruppen in der KESB	§4 Mindestens 1 Mitglied aus den Fachbereichen Recht und Soziale Arbeit; Zusätzlich Mitglieder aus den Bereichen Pädagogik, Treuhandwesen, Psychologie und Gesundheit	§4 und §51 Interdisziplinäre Fachbehörde aus den Bereichen Sozialarbeit, Recht, Psychologie und Pädagogik
Wahlorgan der KESB	Gemeindevorsteherchaft	Regierungsrat

3.2.3 Auswahl – Interviewpartnerinnen

Durch die Vorauswahl der KESB und der Sozialen Dienste wurden zehn Interviews durchgeführt. Im Grosskanton wurden insgesamt acht Interviews geführt, im Kleinkanton zwei. Wie im Kapitel „Vorgehen“ bereits begründet, wurden bei der Auswahl der KESB-Interviewpartnerinnen die Funktion und Profession berücksichtigt. Es wurden ausschliesslich KESB-Präsidentinnen und KESB-Vizepräsidentinnen aus den Fachbereichen „Soziale Arbeit“ und „Recht“ interviewt.

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen der Sozialen Dienste wurde Erfahrung im Bereich Mandatsführung und Zusammenarbeit mit der KESB vorausgesetzt. Diese Auswahlkriterien drängten sich aufgrund der zweiten Unterfrage auf, die da lautet: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen?

3.2.3.1 Grosskanton

Auf der Ebene der KESB wurden bei KESB Grosstadt und KESB Grossland die Präsidenten aus dem Fachbereich „Recht“ interviewt. Bei KESB Grosswil wurde der Vizepräsident und bei KESB Grossfluss die Vizepräsidentin, beide aus dem Fachbereich „Soziale Arbeit“, interviewt. Auf der Ebene der Sozialen Dienste wurden bei SD Grosswil und SD Grosstadt jeweils zwei Mitarbeitende interviewt, die im Bereich Mandatsführung arbeiten. Bei SD Grossfluss und SD Grossland wurde jeweils eine Leitungsperson der Sozialen Dienste, die Mandatsführungen übernimmt, interviewt.

3.2.3.2 Kleinkanton

Im Kleinkanton wurden Interviews mit der Präsidentin der KESB und mit den zwei Leitungspersonen der internen Sozialen Diensten geführt.

4. Ergebnisse

Die folgenden Unterkapitel beinhalten eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse. Einerseits wird ein Vergleich zwischen den beiden untersuchten Kantonen dargestellt und andererseits zwischen den vier untersuchten KESB des Grosskantons.

Wie bereits im Vorgehen erwähnt, wird der Fokus auf die drei Hauptcodes „Struktur“, „Prozess“ und „externe Zusammenarbeit“ gelegt. Dies aufgrund der erhaltenen Datenmengen und der Aussagekraft der drei Hauptcodes. Relevante Aussagen und Daten anderer Codes werden in diese drei Hauptcodes eingebaut.

Die relevanten Daten werden unterteilt in eine Sicht der KESB und eine Sicht der Sozialen Dienste. Enthalten Unter-codes allerdings kein relevantes Datenmaterial seitens der Sozialen Dienste, so wird deren Sicht nicht benannt. Eine kurze Bilanz rundet die jeweiligen Unterkapitel ab.

4.1 Struktur

4.1.1 Trägerschaft und Einzugsgebiet

Wie aus dem §32 EG ZGB des Kleinkantons hervorgeht, ist die KESB Kleinkanton und mit den ihr unterstellten Diensten ein Amt der kantonalen Verwaltungsbehörde. Die KESB Kleinkanton ist zuständig für ein Einzugsgebiet von rund 120'000 Einwohnern (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Das Modell einer kantonalen Trägerschaft drängte sich gemäss KESB Kleinkanton (M4) aufgrund des Einzugsgebietes auf. Der Nachteil dieses Modells wird darin gesehen, dass eine Distanz zu den Gemeinden geschaffen worden ist (KESB Kleinkanton, M4).

Hingegen sind die KESB Grosskanton (inter-)kommunal organisierte Verwaltungsbehörden, welche gemäss §2 EG KESR das Gebiet einer oder mehrerer politischen Gemeinden umfassen. Dass der Grosskanton nicht das Modell einer kantonalen Trägerschaft übernommen hat, bedauert KESB Grosswil (M7). Denn eine KESB verfüge mit dem Kanton über eine starke Trägerschaft. Im Grosskanton sprachen sich jedoch die Verbände der Gemeindepräsidenten gegen eine kantonale Trägerschaft aus (KESB Grosswil, M7).

Die KESB Grossstadt ist lediglich zuständig für eine Gemeinde, welche jedoch rund 400'000 Einwohner zählt (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Das Einzugsgebiet der KESB Grossstadt hat sich gegenüber dem alten Recht nicht verändert (KESB Grossstadt, B1). Sowohl diese Gegebenheit wie auch die, dass die KESB Grossstadt als einzige im Kanton kommunal organisiert ist, stellen eine Einzigartigkeit dar. Die KESB Grosswil ist nach dem Sitzgemeindemodell organisiert und ist zuständig für zwei Bezirke, die gemeinsam eine Einwohnergrösse von rund 190'000 aufweisen (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Sie zählt zu den grössten KESB der Schweiz (KESB Grosswil, S1). Die KESB Grossfluss entstand durch die Zusammenlegung der ehemaligen Vormundschaftsbehörden von elf Gemeinden (KESB Grossfluss, B1) und ist nach dem Sitzgemeindemodell organisiert (SD Grossfluss, S3). Die KESB Grossfluss ist für ein Einzugsgebiet von rund 80'000 Einwohnern verantwortlich (Bundesamt für Statistik, 2014, online). Die KESB Grossland ist zuständig für zwölf Gemeinden. Diese haben sich zu einer Trägerschaft, einem Zweckverband, zusammengeschlossen (KESB Grossland, S1). Das Einzugsgebiet dieser KESB beläuft sich auf rund 50'000 Einwohnerinnen (Bundesamt für Statistik, 2014, online).

Nicht nur bezüglich Trägerschaften und Einzugsgebieten unterscheiden sich die untersuchten KESB, sondern auch hinsichtlich der Anzahl Sozialer Dienste, mit welchen

sie betreffend die Mandatsführung zusammenarbeiten. Auffallend diesbezüglich ist, dass ausschliesslich die KESB Grossland mit nur einem Sozialen Dienst zusammenarbeitet. Alle Berufsbeistände sind beim SD Grossland angestellt (KESB Grossland, P2.2). Die restlichen KESB des Grosskantons stehen mit mehreren Sozialen Diensten in Kontakt. KESB Grosswil (P9) arbeitet mit drei Fachstellen zusammen, welche Berufsbeistände stellen. Das Einzugsgebiet der KESB Grossstadt (S9) ist in fünf Sozialregionen aufgeteilt. In jeder Sozialregion ist jeweils ein Sozialzentrum für die sozialen Anliegen zuständig und übernimmt Berufsbeistandschaften. Jedes Behördenmitglied steht mit jedem dieser fünf Sozialzentren in Kontakt. Insgesamt sind in diesen fünf Sozialzentren rund 200 Berufsbeistände angestellt. Würde jede Kammer immer nur mit einem Zentrum, sprich mit einem Sozialen Dienst, in Kontakt stehen, würde die Zusammenarbeit gemäss KESB Grossstadt (S9) erleichtert werden.

Auch die KESB Grossfluss arbeitet mit mehreren Sozialen Diensten zusammen. Da gemäss KESB Grossfluss (Z1) einige Gemeinden eine ehemals geplante bezirkliche Amtsvormundschaft abgelehnt haben, sind die Sozialen Dienste, bei welchen Berufsbeistände angestellt sind, ebenfalls nicht bezirklich geregelt. So ist ein Sozialer Dienst für insgesamt sechs Gemeinden zuständig, andere Gemeinden führen eigene Abteilungen für Berufsbeistandschaften und andere wiederum teilen sich solche zu zweit. Wie bereits aus dem Kapitel „Strukturelle Differenzierung“ hervorgeht, steht der KESB Kleinkanton ein interner Sozialer Dienst, welcher Berufsbeistandschaften übernimmt, zur Verfügung. Dieser zählt zu den unterstellten Diensten der KESB Kleinkanton und ist somit ebenfalls ein Amt der kantonalen Verwaltung. Die KESB Kleinkanton arbeitet betreffend Berufsbeistandschaften in erster Linie mit diesem Sozialen Dienst zusammen. Neben diesem internen Sozialen Dienst werden auch teilweise von externen Sozialen Diensten Berufsbeistandschaften für Erwachsene geführt (SD Kleinkanton, Z3).

Bilanz

Von den untersuchten KESB des Grosskantons ist ausschliesslich die KESB Grossstadt zuständig für eine Gemeinde, die restlichen drei KESB für mehrere. Somit stehen die KESB Grosswil, KESB Grossfluss und KESB Grossland mit deutlich mehr Gemeinden in Kontakt, als die KESB Grossstadt.

Als auffallend in diesem Unterkapitel kann des Weiteren bewertet werden, dass lediglich die KESB Grossland mit nur einem Sozialen Dienst zusammenarbeitet. Die anderen drei untersuchten KESB stehen mit mehreren Sozialen Diensten in Kontakt.

Die KESB Kleinkanton ist für den gesamten Kanton zuständig. Mehrheitlich arbeitet diese KESB betreffend Mandatsführung mit dem internen Sozialen Dienst zusammen.

4.1.2 Vorbereitung der Organisation

Bereits vor der Einführung des neuen KESR arbeitete das Vormundschaftsamt Grossstadt professionell und interdisziplinär. Die damalige Vormundschaftsbehörde setzte sich aus Juristen und Juristinnen, Sozialarbeitenden, Psychologen und Mitarbeitenden aus dem Bereich Gesundheit zusammen. Mit der Einführung des revidierten Rechts wurde versucht, der Interdisziplinarität noch mehr Gewicht zukommen zu lassen (KESB Grossstadt, B2). Die Veränderungen der KESB Grossstadt seien nicht so gravierend gewesen wie jene für eine ländliche KESB. Diese hätten sich ganz neu organisieren müssen, da sie neu für viele Gemeinden zuständig sind (KESB Grossstadt, B3). Das KESR wurde nach einer langen Vorbereitungsphase, die bereits 2010 begann, eingeführt. Das kantonale Einführungsgesetz wurde hingegen erst im Juli 2012 vom Kantonsparlament verabschiedet. Diese eher späte Verabschiedung sei als eher mühsam

erlebt worden, da viele fertig überarbeitete Dokumente nochmals angepasst werden mussten (KESB Grossstadt, B6).

Die KESB Grosswil basiert auf der Organisationseinheit eines früheren Vormundschaftsamtes (KESB Grosswil, B2). Der Umsetzung des revidierten Rechts widmete sich eine Projektgruppe. Die Projektgruppe gleichte die Strukturen der KESB Grosswil auf, anschliessend wurden allmählich die Stellen besetzt. Dieser Prozess wurde sorgfältig gestaltet (KESB Grosswil, B3).

Alle KESB-Mitglieder der KESB Grossfluss (B2) konnten ihre Tätigkeit am 1. Oktober 2012 aufnehmen, die Präsidentin etwas früher. Somit bestanden drei Monate Vorbereitungszeit für die kommenden Aufgaben. Teilweise wurden auch Mitarbeitende aus internen Diensten vor dem 1. Januar 2013 angestellt (KESB Grossfluss, B3). Die Vorbereitungszeit wurde unter anderem genutzt, um das KOKES Handbuch zu studieren. Die Behördenmitglieder standen vor vielen offenen Fragen. Die Hauptarbeit der Vorbereitung übernahm die Präsidentin der KESB. Alle KESB-Mitglieder hatten Mitspracherecht bei den Vorbereitungen (KESB Grossfluss, B4.1). Die Behörde wurde am 1. Januar 2013 bei der Fallübergabe regelrecht von Fällen überrollt (KESB Grossfluss, B7). Eine im Jahr 2011 statistisch errechnete Fallzahl, basierend auf Fallzahlen von vorherigen Jahren, wurde bei weitem übertroffen (KESB Grossfluss, B8). Es zeigte sich, dass die Vormundschaftsbehörden und vor allem der Bezirksrat seit Juli 2012 sich nicht mehr intensiv mit den Fällen beschäftigt hatten. Die betroffenen Personen wurden gebeten abzuwarten, bis die KESB ihre Arbeit antrat (KESB Grossfluss, B9). Ab 1. Januar 2013 mussten alle Beschlüsse nach dem revidierten Recht verfasst werden. Bis zum genannten Stichtag bestanden noch keine Vorlagen (KESB Grossfluss, B10). Die Startphase wird als „extrem spannend“, aber auch sehr zeitaufwändig beschrieben. Die Behörde machte sehr viele Überstunden (KESB Grossfluss, B12).

Für die Vorbereitungen der KESB Grossland (B5), bei welchen es insbesondere darum ging, Prozesse und Strukturen zu erarbeiten, waren vor allem die Behördenmitglieder und die Fachmitarbeitenden zuständig. Diese Vorbereitungen waren aber nicht sehr hilfreich, da sie wieder ab Januar 2013 bei der konkreten Fallbearbeitung angepasst und überarbeitet werden mussten.

In der Vorbereitungszeit der KESB Kleinkanton, die rund ein halbes Jahr dauerte (KESB Kleinkanton, B1), waren lediglich drei Personen angestellt. Diese mussten anfangs sehr rudimentäre Aufgaben erledigen, da am ersten Arbeitstag leere Büroräume vorgefunden worden seien. Ausser Stühle und Tische hätte jegliches Material noch organisiert werden müssen. Auch die Software sei noch nicht ausgewählt gewesen. Die Vorbereitungszeit habe sich teilweise schwierig gestaltet. Grund dafür sei gewesen, dass die genannten drei Personen keine Ansprechpersonen und keine konkreten Vorgaben gehabt hätten. Beispielsweise hätten sie keine Kenntnisse darüber gehabt, woher sie das fehlende Material hätten beziehen können. Dieses Selbstorganisieren und Erfragen wurde als sehr aufwändig erlebt (KESB Kleinkanton, B2). Die Anstellungen der restlichen Mitarbeitenden fanden ein bis drei Monate vor Einführung des revidierten Rechts statt (KESB Kleinkanton, B3). Somit standen dem Gesamtteam für die Einarbeitung nur ein bis drei Monate Zeit zur Verfügung, bevor das neue KESR am 1. Januar 2013 in Kraft trat. Innerhalb dieser dreier Monate hätten sämtliche Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen. Gleichzeitig hätten die herausfordernden organisatorischen Abläufe entwickelt und bereits Dossiers aus den Gemeinden übernommen werden müssen.

Bilanz

Die Vorbereitungszeiten der untersuchten KESB dauerten zwischen drei Monaten bis zu zwei Jahren. Nicht nur bei der Dauer der Vorbereitungszeiten sind Unterschiede feststellbar, sondern auch bei den Anstellungszeitpunkten. Die Voraussetzungen für die Vorbereitungen der Organisation „KESB“ unterschieden sich je nach KESB massgeblich aufgrund des vorherigen Systems. Teilweise waren die Behörden bereits zuvor professionell, teilweise mussten ganz neue Strukturen, sprich Organisationen geschaffen werden. Diese Vorbereitungsaufgaben wurden ganz unterschiedlich gelöst. Einerseits wurden für diese Aufgaben Projektgruppen gebildet, andererseits wurden diese in Eigenarbeit der Behördenmitglieder erledigt. Diese Gegebenheit erhärtet die Vermutung, dass ländliche KESB viel mehr Aufbauarbeit leisten mussten als städtische KESB, die auf bereits bestehende Strukturen zurückgreifen konnten.

4.1.3 Differenzierung

4.1.3.1 Strukturell

Im Folgenden werden die Organigramme der einzelnen Organisationen graphisch dargestellt und erläutert.

KESB Grossstadt

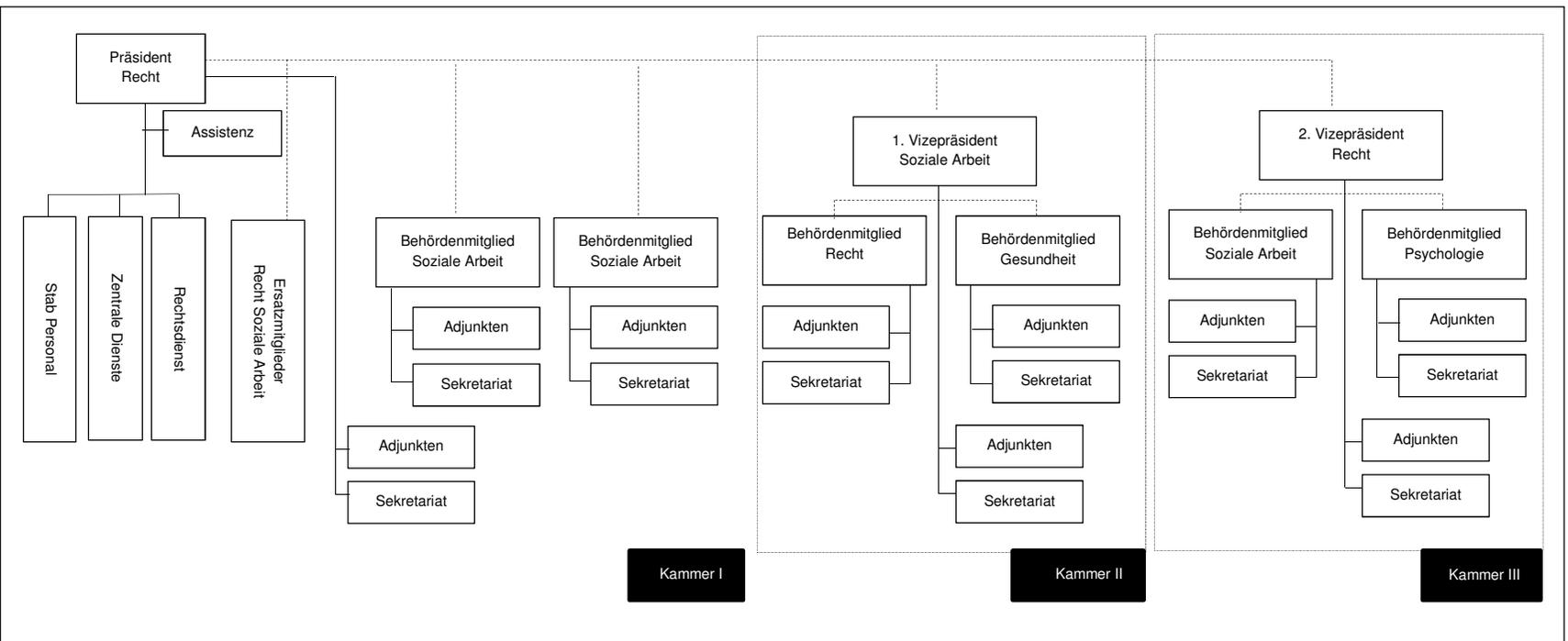


Abbildung 2: Organigramm KESB Grossstadt

Die Geschäftsleitung der KESB Grosstadt (P17) setzt sich zusammen aus dem Präsidenten der KESB, dem ersten Vizepräsidenten der KESB und den Leitern der Zentralen Dienste und des Stabs Personal. Die KESB Grosstadt ist in drei Kammern aufgeteilt. Jede Kammer bildet einen Spruchkörper und besteht jeweils aus drei Behördenmitgliedern. Die KESB Grosstadt hat somit neun Behördenmitglieder. Zusätzlich verfügt sie über zwei Ersatzmitglieder (KESB Grosstadt, S1). Die Ersatzmitglieder übernehmen Ferien- und Abwesenheitsvertretungen der Behördenmitglieder. Durch Ferienvertretungen sind diese voll ausgelastet (KESB Grosstadt, S4). Jedes Behördenmitglied leitet eine Abteilung. Diese sind fixe Buchstaben (beispielsweise A-C) zugeteilt. Es erfolgt eine Fallverteilung (KESB Grosstadt, S8.2) nach dem Erstbuchstaben des Nachnamens der betroffenen Person. Jede der neun Abteilungen besteht aus einem KESB-Mitglied, aus einem Sekretariat und aus Adjunkten (KESB Grosstadt, S11). Das Sekretariat besteht jeweils aus einer 100% Stelle. Bei den Adjunkten, den Juristen, schwankt die Dotation zwischen 100 – 160 Stellenprozenten. Die Stellenprozente der Adjunkten sind abhängig von der Anzahl Fälle, die es in der jeweiligen Abteilung zu bearbeiten gilt (KESB Grosstadt, S11). Zu den weiteren Abteilungen der KESB Grosstadt zählen die Zentralen Dienste, der Rechtsdienst und der Stab Personal. Die Zentralen Dienste der KESB Grosstadt (S15) bestehen aus der Berichtsprüfung, der Finanz- und Buchhaltungsabteilung, der Inventarisierung, der Registratur/Spedition und der Organisation/Informatik. Die Abteilung „Berichtsprüfung“ überprüft jegliche Rechenschaftsberichte. Die Inventarabteilung übernimmt die Erstellung des Inventars bei allen Massnahmen, bei denen eine Einkommens- oder Vermögensverwaltung angeordnet wird. Der Bereich Finanzen/Buchhaltung übernimmt die Finanzen und die Buchhaltung der gesamten KESB Grosstadt und kümmert sich um die Finanzgeschäfte für Beistandschaften. Wünsche ein Beistand beispielsweise Geld über ein Kapital- oder Verkehrskonto zu beziehen, so könne die Finanzabteilung für diesen Schritt eine Bewilligung erteilen. Die Registratur/Spedition befasst sich mit der Postverteilung und der Dossiereröffnung. Der Rechtsdienst berät die Abteilungen, ist für die Nachlassbelange verantwortlich und unterstützt die Abteilungen mit Vorlagen und Vorbereitungen zu neuen rechtlichen Grundlagen (KESB Grosstadt, S14). Dem Stab Personal der KESB Grosstadt (S16) sind der Personaldienst und die Berufsbildung unterstellt. Die KESB Grosstadt bildet zurzeit fünf Lernende zu kaufmännischen Angestellten aus. Diese absolvieren eine Ausbildung mit Einblick in alle Arbeitsbereiche der KESB Grosstadt.

KESB Grosswil

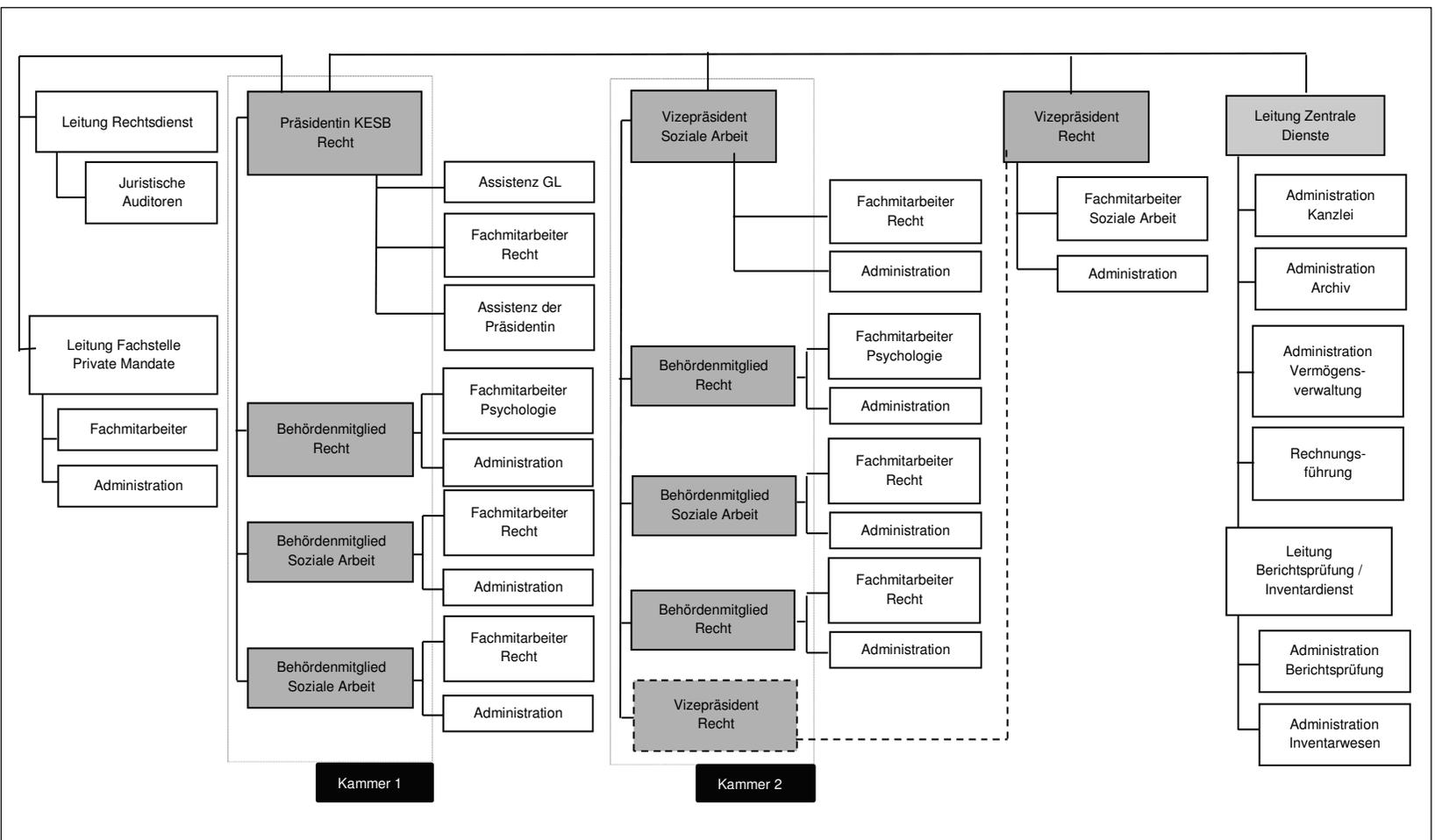


Abbildung 3: Organigramm KESB Grosswil

Die Geschäftsleitung der KESB Grosswil (P20) setzt sich zusammen aus der Präsidentin, den beiden Vizepräsidenten und dem Leiter der Zentralen Dienste. Die KESB Grosswil ist in zwei Kammern aufgeteilt. Die Kammer I besteht aus vier Behördenmitgliedern, die Kammer II aus fünf (KESB Grosswil, P2).

Jedes Behördenmitglied leitet eine Abteilung und ist entweder für Kinderschutz- oder Erwachsenenschutzfälle zuständig; somit erfolgt eine Aufteilung nach Kindes- und Erwachsenenschutzfällen. Auf jeder Abteilung arbeiten jeweils ein Fach- und ein Sachmitarbeitender. Der Präsidentin steht zusätzlich eine Assistenzperson zur Verfügung. Neben den Kammern I und II, die die eigentliche Fachbehörde bilden, existiert in der KESB Grosswil eine Fachgruppe „Kinderschutz“ und eine Fachgruppe „Erwachsenenschutz“. Diese Gruppe setzt sich aus den jeweiligen Behördenmitgliedern und Fachmitarbeitenden zusammen (KESB Grosswil, S6). Gemäss KESB Grosswil (S6.1) werden diese Fachgruppen aus einem rein psychologischen Grund nicht als Fachteams bezeichnet, denn ein Team suggeriere etwas Eingeschworenes. Der Spruchkörper wird jeweils aus drei nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Behördenmitgliedern der Kammer I oder II gebildet (KESB Grosswil, P2). Zu den weiteren Abteilungen der KESB Grosswil zählen die Zentralen Dienste, der Rechtsdienst und die Fachstelle private Mandate. Die Zentralen Dienste übernehmen Aufgaben in den Bereichen Kanzlei, Rechnungswesen, Vermögensverwaltung, Berichts- und Inventardiensten.

KESB Grossfluss

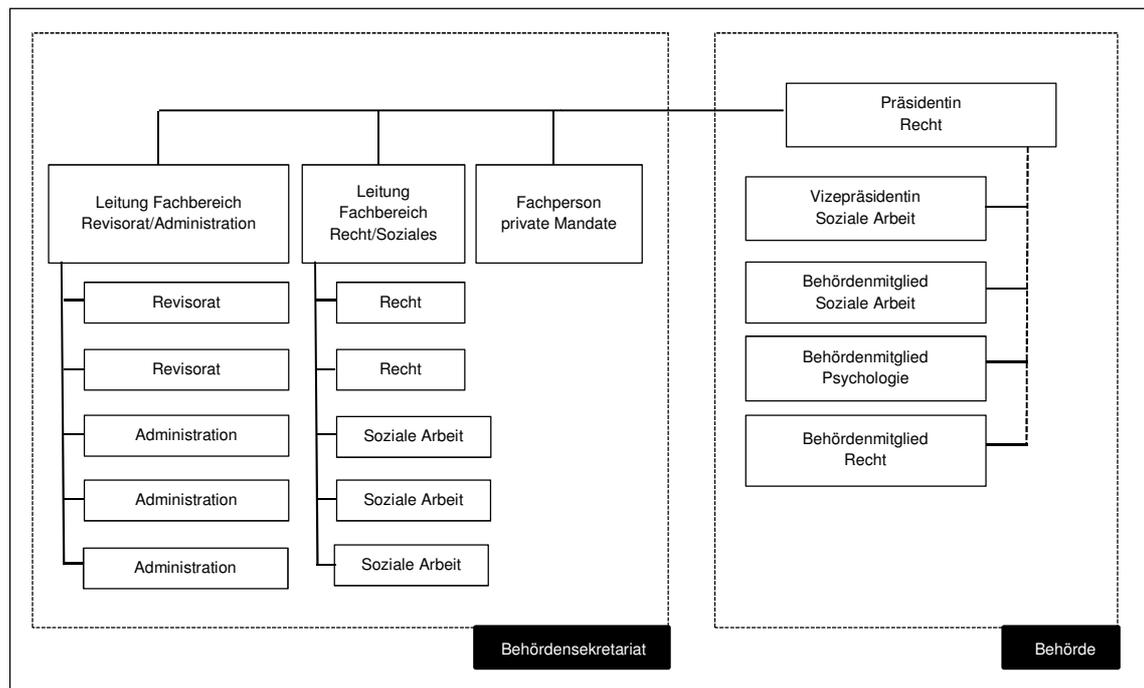


Abbildung 4: Organigramm KESB Grossfluss

Die Geschäftsleitung der KESB Grossfluss (P12) setzt sich zusammen aus der Präsidentin und Vizepräsidentin der KESB, den KESB-Mitgliedern, der Leiterin der Abteilung Revisorat/Administration und der Leiterin der Abteilung Recht/Soziales. Die KESB Grossfluss (S4) ist in zwei Kammern mit jeweils drei Mitgliedern aufgeteilt, beide Kammern werden von der Präsidentin geleitet. Bei Ferien eines KESB-Mitgliedes wird dieses durch ein anderes KESB-Mitglied ersetzt (KESB Grossfluss, S7). KESB Grossfluss verfügt über ein Behördensekretariat. Das Behördensekretariat beinhaltet die Abteilungen Revisorat/Administration, die Abteilung Recht/Soziales und eine Person, die für die privaten Mandatsträger zuständig ist (KESB Grossfluss, S8). Die Abteilung Recht/Soziales übernimmt die Aufgaben eines Abklärungsdienstes (KESB Grossfluss, S9). KESB Grossfluss betont, dass private Beistände viel Instruktion und Beratung benötigen, diese Beratung erfolgt über die Stelle private Mandate (KESB Grossfluss, S10).

Die Fälle werden einem Behördenmitglied durch die Präsidentin zugeteilt (KESB Grossfluss, P1.3). Der Fall wird vom Behördenmitglied selbst bearbeitet oder via Leiterin der Abteilung Recht/Soziales an einen ihrer Mitarbeiter verteilt, um weitere Abklärungen vorzunehmen. Die KESB-Mitglieder arbeiten nicht in Tandems mit den Fach- oder Sachmitarbeitenden (KESB Grossfluss, P1.5).

KESB Grossland

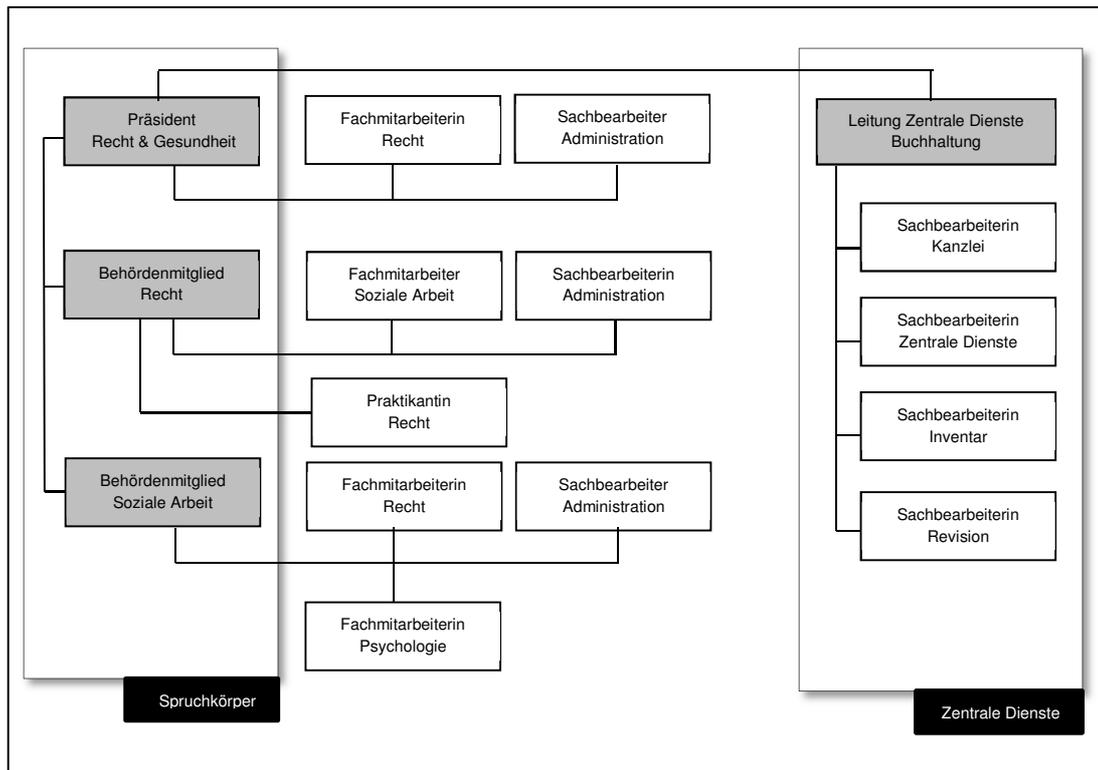


Abbildung 5: Organigramm KESB Grossland

KESB Grossland besteht aus drei Behördenmitgliedern, welche den Spruchkörper bilden. Die Trägerschaft, ein Zweckverband, hat die Anzahl der Behördenmitglieder bestimmt (KESB Grossland, S2).

Das Organigramm zeigt auf, dass in Fachteams, die sich jeweils aus einem KESB-Mitglied, einer Sachbearbeiterin und einem bis zwei Fachmitarbeitenden zusammensetzen, gearbeitet wird (KESB Grossland, S5). Ein Fachteam befasst sich mit dem Schwerpunkt Kinderschutz, eines mit den Erwachsenenschutzfällen und das Fachteam des Präsidenten bearbeitet dringende Fälle sowohl im Kindes- als auch im Erwachsenenschutz. Teilweise übernimmt dieses Fachteam auch Fälle, um die anderen Fachteams zu entlasten (KESB Grossland, S4). In den Fachteams spielt die Interdisziplinarität eine grosse Rolle (KESB Grossland, S7). Die Fachmitarbeitenden können auch fallführend sein. In der Regel übernehmen die Sachbearbeitenden administrative Aufgaben, abgesehen von einer Sachbearbeiterin, die das Gebiet der gemeinsamen elterlichen Sorge unter sich hat (KESB Grossland, S8). KESB Grossland hat eine weitere Abteilung, die Zentralen Dienste. Die Zentralen Dienste übernehmen vor allem administrative Aufgaben wie die Finanzkontrolle, Inventardienste und Berichtsprüfungen. Sie übernehmen keine Abklärungsaufgaben (KESB Grossland, S9).

KESB Kleinkanton

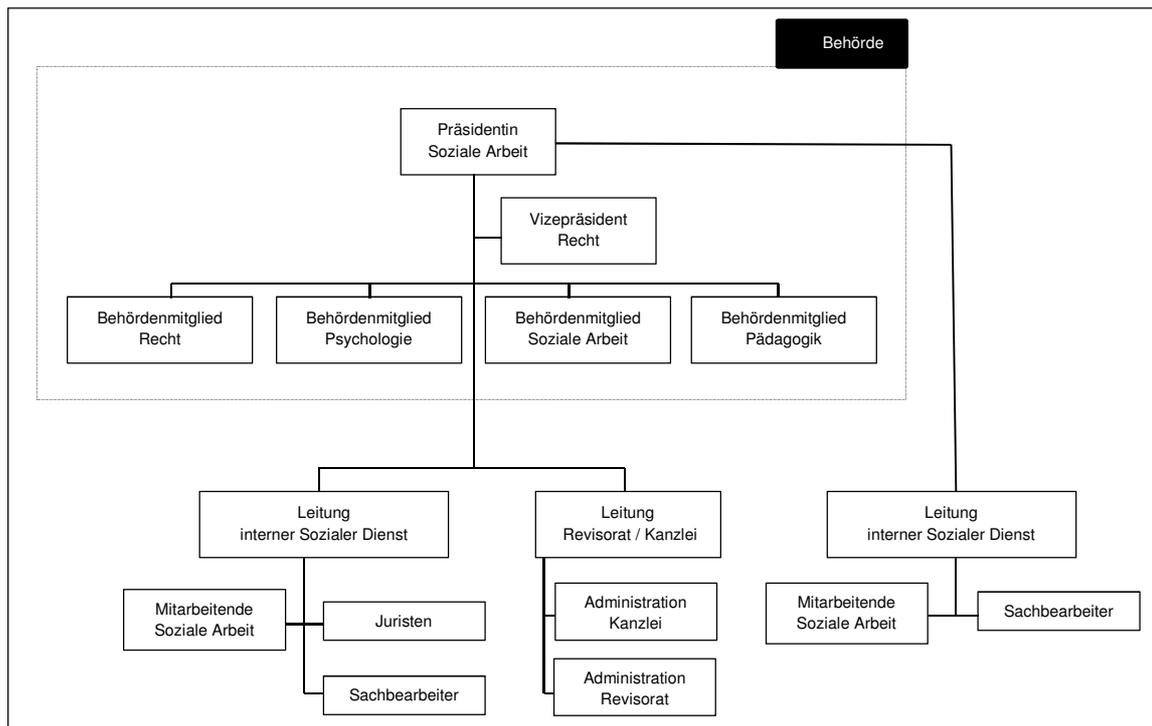


Abbildung 6: Organigramm KESB Kleinkanton

Die Geschäftsleitung der KESB Kleinkanton (P31) setzt sich zusammen aus der Präsidentin der KESB, dem Vizepräsidenten, den zwei Leitungspersonen der Sozialen Dienste und der Leitungsperson der Abteilung Revisorat/Kanzlei.

Die Präsidentin, der Vizepräsident sowie vier KESB-Mitglieder bilden die Fachbehörde (KESB Kleinkanton, S2). Zwei Soziale Dienste und die Abteilungen Revisorat/Kanzlei sind Teil der KESB. Ein Sozialer Dienst ist zuständig für Abklärungsaufgaben und Aufgaben im Bereich Rechtsdienst, der andere Soziale Dienst übernimmt Berufsbeistandschaften im Sinne einer professionellen Mandatsführung (KESB Kleinkanton; E2, P12). Die Fallverteilung erfolgt nach Kapazität und fachlichem Hintergrund (KESB Kleinkanton, P4). Benötigt das verfahrensleitende KESB-Mitglied bei den Vorabklärungen Unterstützung, so verfasst es einen Auftrag an den Sozialen Dienst (KESB Kleinkanton, P7). Dieser Dienst schreibt nach den Abklärungen einen Abklärungsbericht gemäss einer Vorlage, welchen er dem verfahrensleitenden Mitglied zustellt (KESB Kleinkanton, P8). Die Zusammenarbeit mit den Behördenmitgliedern wird in wechselnden Tandems geführt. Diese variieren jedoch von Fall zu Fall. Das bedeutet, dass nicht immer dieselbe Mitarbeitende des Sozialen Dienstes mit demselben Behördenmitglied zusammenarbeitet (SD Kleinkanton, S6).

4.1.3.2 Status der Behördenmitglieder

Die KESB Grosstadt hat neun Behördenmitglieder und zwei Ersatzmitglieder (KESB Grosstadt, S1). Sie ist in drei Kammern aufgeteilt, jede Kammer bildet einen Spruchkörper und besteht jeweils aus drei Behördenmitgliedern. Die Behördenmitglieder der KESB sind alle zu 100% angestellt, die beiden Ersatzmitglieder zu 80%. Sie übernehmen die Ferien- und Abwesenheitsvertretungen der KESB-Mitglieder. Durch die Vertretungen sind diese voll ausgelastet (KESB Grosstadt, S4). Adjunkten übernehmen sehr viele Aufgaben der KESB Grosstadt, leiten beispielsweise Fallanhörungen oder bereiten Entscheide vor. Durch das kantonale KESR ist klar deklariert, welche Anhörungen durch ein Behördenmitglied erfolgen müssen; zum Beispiel Entscheide betreffend die Einschränkung der Handlungsfähigkeit; betreffend einen Obhutsentzug oder Fälle, in welchen sich die Person mit einer Massnahme nicht einverstanden zeigt. Handelt es sich um andere Entscheide, so können die Anhörungen auch von den Adjunkten durchgeführt werden (KESB Grosstadt, S12).

Bei der KESB Grosswil (S3) arbeiten fix neun Behördenmitglieder, diese übernehmen die Fallführungen. In den Kammersitzungen sind lediglich drei Behördenmitglieder anwesend. Die fachmitarbeitende Person, welche die jeweilige Kammersitzung vorbereitet, entscheidet anhand eines Zufallsprinzips, welche drei Behördenmitglieder den Spruchkörper bilden (KESB Grosswil, P2). Die KESB Grosswil verfügt über vier Ersatzbehördenmitglieder. Diese vier Personen arbeiten als Fachmitarbeitende in der KESB. Diese Ersatzbehördenmitglieder können von der Präsidentin punktuell oder für eine gewisse Zeitspanne für einzelne Geschäfte eingesetzt werden. Dank diesen Ersatzmitgliedern bleibt die Behörde, selbst wenn Behördenmitglieder ausfallen, entscheidungsfähig.

Bei der KESB Grossfluss arbeiten fünf Behördenmitglieder. Die Behörde ist in zwei Kammern aufgeteilt, welche jeweils aus zwei Behördenmitgliedern und der KESB-Präsidentin bestehen (KESB Grossfluss, S4). Bei Ferien werden die KESB-Mitglieder jeweils durch ein anderes KESB-Mitglied ersetzt, es werden jedoch dann nur dringende Fälle bearbeitet (KESB Grossfluss, S7). Es gibt zwei Ersatzmitglieder (KESB Grossfluss, S7). Zurzeit stellt sich für KESB Grossfluss die Frage, ob Ferienstellvertretungen der Behördenmitglieder durch die Abteilung Recht/Soziales in Bezug auf die Fallführung gemacht werden können (KESB Grossfluss, P17.4).

Bei der KESB Grossland arbeiten drei Behördenmitglieder. Die vier Ersatzmitglieder der KESB sind zwei Fachmitarbeitende, ein Ersatzmitglied aus einer anderen KESB sowie ein Ersatzmitglied aus dem Fachbereich Soziale Arbeit, welches nebenamtlich in der Behörde tätig ist. Diese Person wurde angestellt, weil die Fachmitarbeiterin aus dem Bereich Soziale Arbeit noch zu wenig Berufserfahrung hat, um als Ersatzmitglied zu fungieren. In Zukunft ist diese Fachmitarbeiterin jedoch auch als Ersatzmitglied gedacht (KESB Grossland, S2.4). Die Ersatzmitglieder kommen regelmässig bei der Fürsorgerischen Unterbringung, also bei kurzfristigen Angelegenheiten, zum Einsatz. Bei Behördensitzungen kommen sie kaum zum Einsatz (KESB Grossland, P7). Die Fallführung kann entweder durch ein KESB-Mitglied oder durch einen Fachmitarbeitenden vorgenommen werden. Bei schwierigen Fällen muss jedoch ein KESB-Mitglied die Fallführung übernehmen (KESB Grossland, P1.6).

Bei der KESB Kleinkanton arbeiten sechs Behördenmitglieder, wovon eine Person das Präsidium und eine Person das Vizepräsidium übernehmen. An den Kammersitzungen nehmen jeweils drei KESB-Mitglieder teil. Abwechslungsweise ist die Präsidentin oder der Vizepräsident anwesend und leitet die Sitzung. Die anderen KESB-Mitglieder nehmen alternierend an der Kammersitzung teil. Ein Mitglied aus den Fachbereichen „Soziale

Arbeit“ und „Recht“ müssen zwingend an der Sitzung anwesend sein (KESB Kleinkanton, P27). Die Fallführung wird jeweils von einem KESB-Mitglied übernommen, dieses trägt die Verantwortung für den Fall (KESB Kleinkanton, P7).

Bilanz

Die untersuchten KESB weisen eine unterschiedliche Anzahl Behördenmitglieder auf. Die Anzahl der Behördenmitglieder hängt zusammen mit der Grösse des Einzugsgebietes. So arbeiten in den grössten untersuchten KESB, sprich KESB Grossstadt und Grosswil deutlich mehr Behördenmitglieder als in der KESB Grossland, der kleinsten untersuchten KESB.

Alle KESB verfügen über Ersatzmitglieder. Die Regelung betreffend diese Ersatzmitglieder gestaltet sich in jeder KESB unterschiedlich. Auffallend diesbezüglich ist, dass die KESB Grosswil und Grossland Fachmitarbeitende als Behördenmitglieder einsetzen. Diese Struktur bedarf der Kompetenz eines Rollenwechsels seitens dieser Fachmitarbeitenden, da sie in der Funktion eines Ersatzbehördenmitgliedes über andere Kompetenzen verfügen, als in ihrer eigentlichen Funktion. Bei der KESB Grossfluss konnten nur wenige Aussagen zu Ersatzmitgliedern generiert werden, was die Vermutung aufkommen lässt, dass diese Ersatzmitglieder nur selten zum Einsatz kommen.

4.1.4 Funktionen

Gemäss Art. 440 ZGB ist die KESB eine Fachbehörde, die von den Kantonen bestimmt wird. Die KESB prüft ihre Zuständigkeit von Amtes wegen (Art. 444 ZGB). Gemäss Art. 446 ZGB ist die KESB an einige Verfahrensgrundsätze gebunden. Unter anderem erforscht die KESB den Sachverhalt, zieht die erforderlichen Erkundigungen ein und erhebt die notwendigen Beweise. Die KESB kann eine geeignete Person oder Stelle mit den Abklärungen beauftragen und ordnet, falls nötig, ein Gutachten an.

Die Aufgaben einer KESB sind gemäss ZGB folgende:

- Prüfung der Gültigkeit eines Vorsorgeauftrages einer urteilsunfähigen Person (Art 336). Falls nicht erwähnt, legt die KESB eine Entschädigung für die beauftragte Person fest (Art. 366). Die KESB hat eine Weisungsbefugnis in Bezug auf Berichterstattung, Inventar und Rechnungsablage (Art. 368). Die KESB muss bei Interessengefährdung aller Art einschreiten (Art. 368).
- Einschreiten bei Interessensgefährdungen aller Art in Zusammenhang mit der Anwendung von Patientenverfügungen (Art. 373)
- Einschreiten bei den gesetzlichen Vertretungsrechten bei Urteilsunfähigkeit im Allgemeinen (Art. 376) und bei medizinischen Angelegenheiten (Art. 381) sowie gegen freiheitsbeschränkende Massnahmen in Wohn- und Pflegeanstalten (Art. 385)
- Anordnung beziehungsweise Aufhebung von Beistandschaften sowie Anordnungen von Massnahmen, wo keine Beistandschaft notwendig ist (Art. 398ff)
- Ernennung beziehungsweise Entlassung von Beiständen und deren Instruktion sowie Festsetzung von deren Entschädigung (Art. 400ff)
- Mitwirkung bei der Führung der Beistandschaft, Zustimmungen zu Rechtsgeschäften des Beistandes oder der gesetzlichen Vertreter bei Urteilsunfähigen; Abnahme der Rechnung und der Berichte der Beistände, einschliesslich des Schlussberichts und der Schlussrechnung (Art. 416ff)
- Anordnung einer fürsorgerischen Unterbringung und Aufhebung einer solchen sowie Überprüfung von bestehenden FU (Art. 428)
- Zusammenarbeitspflicht mit weiteren Behörden (Art. 453)

Die genannten Aufgaben werden in den weiteren Kapiteln noch konkretisiert und vertieft aufgezeigt.

Aus den Organigrammen der KESB Grosstadt, KESB Grosswil, KESB Grossfluss, KESB Grossland und KESB/SD Kleinkanton ist zu entnehmen, dass die Behördenmitglieder jeweils von diversen internen Abteilungen beispielsweise in den Punkten Abklärung, Berichtsprüfung, Finanzdienste oder Inventardienste, unterstützt werden. Die unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen werden unter dem Punkt „strukturelle Differenzierung“ eingehend erläutert. KESB Kleinkanton (P35) erwähnt, dass durch die neu entstandenen Funktionen und Aufgaben ein neuer Beruf, jener eines KESB-Mitglieds gebildet wurde. Innerhalb dieses Berufes sieht SD Kleinkanton (R7) eine klare Rollenzuschreibung als sehr wichtig an.

Bilanz

Die einzelnen Behörden haben die Vorgaben des Zivilgesetzbuches und der Einführungsgesetze unterschiedlich umgesetzt und haben die Aufgaben auf den Organisationsstufen unterschiedlich verteilt. Somit sind die Behörden unterschiedlich strukturiert.

4.1.5 Hierarchie

Innerhalb der untersuchten KESB ist eine klare Hierarchie ersichtlich. Diese Hierarchie wird bereits anhand der Organigramme aufgezeigt. Jede KESB verfügt über ein Präsidium. Gemäss §32 des EG ZGB Kleinkanton und §9.2 des EG KESR Grosskanton obliegt dem Präsidenten die Leitung der KESB und dieser führt somit den Vorsitz.

Den KESB-Präsidiien der untersuchten KESB stehen Kompetenzen zu, welche die Hierarchie eines solchen Präsidiums untermauern.

Der Präsident der KESB Grosstadt (P10; P13) leitet die Gesamtbehördensitzungen, die Geschäftsleitungssitzungen und die Kammersitzungen einer Abteilung. Des Weiteren gilt der Präsident der KESB Grosstadt (S17) als Anstellungsinstanz für die gesamte KESB Grosstadt, ausgenommen bei Anstellungen von KESB-Mitgliedern.

Die Präsidentin der KESB Grosswil (P1.3) trägt die Verantwortung für alle Gefährdungsmeldungen im Erwachsenenbereich. Bei der Fallverteilung ist eine Weisungsbefugnis seitens der Präsidentin möglich, diese gestaltet sich jedoch kollegial (P1.8). Weiter verfügt die Präsidentin der KESB Grosswil (P18) bei einem gleichen Stimmenverhältnis innerhalb der Gesamtbehördensitzungen über den Stichtentscheid. Auch obliegt der Präsidentin der KESB Grosswil (S7) die Kompetenz Ersatzbehördenmitglieder punktuell oder für eine gewisse Zeitspanne für einzelne Geschäfte einzusetzen.

Die KESB Grossfluss (S4) ist in zwei Kammern mit jeweils drei Mitgliedern aufgeteilt. Beiden Kammern werden von der Präsidentin präsiert. Die Präsidentin der KESB Grossfluss (P1.3) teilt die Fälle den Behördenmitgliedern zu.

Der Präsident der KESB Grossland (P3.1; P3.2; P3.3) übernimmt die Sitzungsleitung bei den Vorsitzungen, den Behördenmitgliedersitzungen und den Gesamtteamsitzungen. Alle neuen Fälle der KESB Grossland (P1.4) werden zunächst via Post an den Präsidenten geleitet. Dieser überprüft, ob die Fälle korrekt zugeteilt wurden und nimmt möglicherweise noch Anpassungen vor.

Gemeinsam mit dem Generalsekretariat ist die Präsidentin der KESB Kleinkanton (B8) verantwortlich für die Stellenbesetzung der gesamten KESB Kleinkanton. Die KESB-

Mitglieder werden jedoch vom Regierungsrat gewählt. Weiter prüft die Präsidentin der KESB Kleinkanton (P3) gemeinsam mit dem Vizepräsidenten jeden Morgen die neuen Meldungen auf die Zuständigkeit hin und erste Vorabklärungen werden getätigt. Diese beiden Präsidien der KESB Kleinkanton (P4) verteilen die angenommenen Fälle je nach Kapazität und fachlichem Hintergrund auf die KESB-Mitglieder. Bei den Kammersitzungen ist abwechslungsweise die Präsidentin oder der Vizepräsident anwesend und leitet die Sitzung (KESB Kleinkanton, P27). Des Weiteren leitet die Präsidentin der KESB Kleinkanton (P31) die Geschäftsleitungssitzungen. Gemäss SD Kleinkanton (R8) regelt die Präsidentin zusätzlich die Budgetplanung des gesamten Amtes der KESB Kleinkanton.

Die Organigramme zeigen auf, dass jede KESB über ein Vizepräsidium verfügt. Lediglich die KESB Grossland hat eine solche Stelle nicht inne, was möglicherweise auf die kleine Anzahl Behördenmitglieder zurückzuführen ist. Im §9.3 EG des Grosskantons steht verankert, dass bei einer KESB, welche aus mehreren Abteilungen besteht, der Abteilungsvorsitz vom Vizepräsidenten übernommen werden kann. Dies wird in der KESB Grosswil und in der KESB Grossstadt auch umgesetzt. So leitet der Vizepräsident der KESB Grosswil die Kammer II und trägt die Verantwortung für alle Gefährdungsmeldungen im Kindesbereich (KESB Grosswil, P1.3). Auch bei der KESB Grossstadt hat ein Vizepräsident den Vorsitz der Kammer II und ein weiterer jenen der Kammer III. Obwohl die KESB Grossfluss (S4) ebenfalls über eine Vizepräsidentin verfügt, werden beide Kammern der KESB Grossfluss von der Präsidentin geleitet. Die Vizepräsidentin übernimmt lediglich deren Stellvertretung. Auch bei der KESB Kleinkanton hat ein Behördenmitglied die Stelle des Vizepräsidenten inne. Die Aussage, dass bei einer Kammersitzung entweder die Präsidentin oder der Vizepräsident anwesend sein muss, zeigt die hierarchische Wichtigkeit des Vizepräsidiums innerhalb der KESB Kleinkanton auf (KESB Kleinkanton, P13).

Im Grosskanton finden regelmässig Sitzungen statt, an welchen sich alle KESB-Präsidien dieses Kantons treffen (KESB Grosswil, Z4.4). Dieser Austausch unter den Präsidentinnen weist den hierarchischen Stellenwert der einzelnen KESB-Präsidien auf.

Bilanz

Die formelle Hierarchie der untersuchten KESB ist klar geregelt. Den präsidierenden Personen einer KESB obliegen sehr viele Kompetenzen und viel Verantwortung. Es stellt sich heraus, dass bei den kleineren KESB, sprich bei KESB Grossfluss und KESB Grossland, die präsidierende Person bei jeder Entscheidung involviert ist. Bei KESB Grosswil und KESB Grossstadt nehmen die präsidierenden Personen lediglich bei den Entscheiden innerhalb der eigenen Kammer teil. Dieser Unterschied ist womöglich auf die Grösse des Einzugsgebietes und der damit verbundenen Anzahl Fälle zurückzuführen. Die präsidierenden Personen der KESB Grosswil und KESB Grossstadt verfügen mit grosser Wahrscheinlichkeit über zu wenig zeitliche Ressourcen, um bei jeder Entscheidung anwesend zu sein.

4.1.6 Finanzierung

4.1.6.1 Massnahmenkosten

Wie bereits aus dem Kantonsbeschrieb hervorgeht, ist die KESB Kleinkanton eine kantonal organisierte Fachbehörde, wobei es sich bei den KESB Grosskanton um (inter-)kommunal organisierte Fachbehörden handelt. Dieser Unterschied beeinflusst die Regelung der Massnahmenkosten. So ist im Einführungsgesetz des Kleinkantons

verankert, dass die von der KESB festgesetzte Entschädigung bei Personen, bei welchen kein Vermögen vorhanden ist, vom Kanton zu tragen ist (§47 EG ZGB). Bei der KESB Grosskanton hingegen trägt die Kosten, falls kein Vermögen vorhanden ist, jene Gemeinde, in der die betroffene Person den zivilrechtlichen Wohnsitz hat (§22 EG KESR). Somit werden die Massnahmenkosten bei den KESB Grosskanton von den Gemeinden übernommen und bei der KESB Kleinkanton vom Kanton.

KESB Kleinkanton sieht in der kantonalen Regelung einen klaren Vorteil, denn es gilt der Grundsatz: wer bestimmt, der bezahlt (KESB Kleinkanton, R4). Dieses Vorteils sind sich auch die KESB des Grosskantons bewusst. KESB Grosswil sieht in Bezug auf die Kosten der Massnahmen Schwierigkeiten. Für sie wäre eine Lösung auf Kantonsebene von Vorteil. Doch befürchtet sie, dass eine solche Änderung kaum stattfinden wird (KESB Grosswil, M6). KESB Grossland nimmt betreffend die Finanzierung der Massnahmen unterschiedliche Haltungen der Gemeinden wahr. Einzelne Gemeinden, die für Massnahmen aufkommen müssen, würden sich einen grösseren Einblick und detailliertere Auskünfte wünschen (KESB Grossland, R11). Gemäss Art. 451 ZGB ist die Erwachsenenschutzbehörde jedoch zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit nicht ein überwiegendes Interesse glaubhaft gemacht werden kann. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern der Wunsch einzelner Gemeinden, vermehrt Informationen zu erhalten, als überwiegendes Interesse bezeichnet werden kann. Diese gemäss KESB Grossland politische Sachfrage wird zurzeit von einer kantonalen Arbeitsgruppe unter Einbezug der Gemeinden bearbeitet (KESB Grossland, R11).

KESB Grossfluss ist der Überzeugung, dass sich die Gemeinden vor allem kostengünstige Lösungen in Bezug auf die Massnahmen wünschen (KESB Grossfluss, Z12.8).

Bilanz

Ein Konflikt bei der Regelung der Massnahmenkosten ist bei den KESB des Grosskantons erkennbar, bei KESB Kleinkanton zeigt sich dieser nicht. Er ist dahingehend zu begründen, dass im Grosskanton die Gemeinden für die Massnahmenkosten aufkommen müssen. Die KESB hat gemäss Art. 388 ZGB den Auftrag, Massnahmen zu errichten, welche das Wohl und den Schutz der Personen sicherstellen. Der Wunsch der Gemeinden, kostengünstige Massnahmen anzuordnen und der Gesetzesartikel lassen sich nicht miteinander vereinbaren. Denn Massnahmen, welche in erster Linie das Wohl und den Schutz einer hilfsbedürftigen Person in den Mittelpunkt stellen, sind für gewöhnlich nicht die kostengünstigsten. Somit verfolgen die KESB und die Gemeinden nicht dasselbe Ziel innerhalb der gleichen Thematik.

4.1.6.2 Betriebskosten

Die Betriebskosten der KESB Kleinkanton werden durch den Kanton finanziert, die Betriebskosten der KESB Grosskanton von den jeweiligen Gemeinden. Für die KESB Kleinkanton gilt auch in dieser Angelegenheit der Grundsatz: wer bestimmt, der bezahlt (KESB Kleinkanton, R4).

Die Betriebskosten der KESB Grosswil, KESB Grossfluss und KESB Grossland werden anhand eines Schlüssels auf die beteiligten Gemeinden verteilt. Da die KESB Grossstadt kommunal organisiert ist, werden diese Betriebskosten lediglich von einer Gemeinde übernommen und benötigen demzufolge keinen Verteilungsschlüssel.

Sowohl das Betriebsbudget der KESB Kleinkanton als auch jene der KESB Grosskanton wurde im Jahre 2013 gesprengt. So mussten die Trägergemeinden der KESB Grosswil beispielsweise einen Nachkredit ausstellen (KESB Grosswil, R11). Die KESB Grossstadt

machte im Jahre 2013 ein Defizit von rund 14 Millionen Franken (KESB Grossstadt, R1). Auch die KESB Kleinkanton gibt an, dass das Budget im Jahre 2013 deutlich überzogen wurde (KESB Kleinkanton, R5).

Trotz dieses Betriebsbudgetdefizits wurde der KESB Grosswil und KESB Grossfluss ein Antrag auf Stellenprozentenerhöhung bewilligt. Gemäss KESB Grossfluss wurde dieser Antrag nur mit Widerwillen von den Gemeinden genehmigt (KESB Grossfluss, S11). KESB Grosswil gibt an, dass für die Erhöhung der Stellenprozente die zwei folgenden Argumente sprachen: Erstens ist eine KESB von Gesetzes wegen verpflichtet ihren Auftrag zu erfüllen und zweitens hätten rein personalrechtlich die Behördenmitglieder ihre Arbeit einstellen müssen, da die Überstunden nicht ausbezahlt werden.

Der Grund, weshalb die jeweiligen Betriebsbudgets gesprengt wurden, sieht KESB Grossland darin, dass keine realistischen Schätzungen im Personalbereich vorgenommen wurden, sicherlich mangels Erfahrungswerten, aber auch um Kosten sparen zu können (KESB Grossland, M1). Auch bei der KESB Kleinkanton wurde das Budget basierend auf einem ursprünglichen Papier des Jahres 2011 erstellt. Da jedoch die Kosten des neuen Rechts deutlich höher sind, weil eine KESB im Vergleich zur damaligen Vormundschaftsbehörde mehr Aufgaben übernimmt, musste gemäss KESB Kleinkanton das Budget gezwungenermassen überzogen werden. Die KESB Kleinkanton bemängelt, dass über die Kosten, die das neue Recht mit sich bringt, nie transparent gesprochen wurde (KESB Kleinkanton, R5; R6).

Bilanz

Das Betriebsbudget aller untersuchten KESB wurde im Jahre 2013 überzogen. Es wird vermutet, dass aufgrund der Neuorganisation der KESB im Vorfeld keine realistischen Schätzungen vorgenommen wurden. Dass eine KESB im Vergleich zur damaligen Vormundschaftsbehörde über ein höheres Betriebsbudget verfügen muss, liegt auf der Hand, da sie von Gesetzes wegen im Gegensatz zur damaligen Vormundschaftsbehörde mehr Aufgaben übernehmen muss.

4.1.7 Qualifikation

In diesem Unterkapitel wird aufgezeigt, welche Ausbildungen, Qualifikationen und Vorerfahrungen die Behördenmitglieder der untersuchten KESB mit sich bringen.

Gemäss Art. 440 Abs. 1 ZGB ist die KESB eine Fachbehörde, welche von den Kantonen bestimmt wird. Der französischen Wortlaut „autorité interdisciplinaire“, welcher in der französischen Fassung von Art. 440 ZGB vorzufinden ist, definiert, dass diese Fachbehörde interdisziplinär zusammengesetzt sein muss. KOKES (2012, 21) nimmt zu diesem Artikel Stellung und begründet, „*dass für die Analyse und Perspektivenentwicklung einer individuellen Schutzbedürftigkeit das Zusammenwirken unterschiedlicher Fachkompetenzen erforderlich ist*“. In den vom Bundesrat (2006, 7073) verfassten Erläuterungen zum neuen Erwachsenenschutzrecht ist vorzufinden, dass zwingend eine Fachperson im Bereich Recht, welche für die korrekte Rechtsanwendung die Verantwortung trägt, und je nach Fall Fachpersonen in den Bereichen Psychologie, Soziale Arbeit, Pädagogik, Treuhandwesen, Versicherungswesen oder Medizin in einer KESB mitwirken müssen.

Das EG KESR des Grosskantons legt mit dem §4.2 fest, dass in einer KESB zwingend Mitglieder aus den Fachbereichen Recht und Soziale Arbeit vertreten sein müssen. Neben diesen beiden Fachrichtungen gehören einer KESB Mitglieder mit Fachwissen in den Bereichen Pädagogik, Psychologie, Gesundheit und Treuhandwesen an (§4.2 EG KESR). Weiter wird im EG KESR des Grosskantons erläutert, dass die Behördenmitglieder über einen Universitätsabschluss oder über einen eidgenössisch

anerkannten Ausbildungsabschluss auf Tertiärstufe in einem der Fachbereiche verfügen müssen (§6.2 EG KESR). Auch definiert dieser Artikel, dass die Mitglieder einer KESB mehrere Jahre Praxiserfahrung in ihrem Fachbereich mitbringen müssen.

Im EG ZGB des Kleinkantons wird lediglich vermerkt, dass die KESB eine interdisziplinäre Fachbehörde sein muss (§5a.1 EG ZGB). Auf weitere Ausdifferenzierungen wird verzichtet.

Sicht der KESB

Anhand der Organigramme wird ersichtlich, welche Behördenmitglieder über welches Fachwissen verfügen. So sind in der KESB Grosswil Mitglieder aus den Fachbereichen Recht, Soziale Arbeit und Pädagogik vertreten. In der KESB Grossstadt wirken Mitglieder aus den Bereichen Recht, Soziale Arbeit, Gesundheit und Psychologie mit. In der KESB Grossfluss sind ausschliesslich Mitglieder mit Fachwissen in den Bereichen Recht und Soziale Arbeit Teil der Behörde. KESB Grossland besteht aus Mitgliedern aus den Fachbereichen Recht, Soziale Arbeit und Gesundheit.

Die KESB Kleinkanton setzt sich aus Mitgliedern mit Fachwissen in den Bereichen Soziale Arbeit, Recht, Psychologie und Pädagogik zusammen.

KESB Grossstadt (A1) ist der Ansicht, dass eine KESB insbesondere über geeignete Fachpersonen im Bereich Recht verfügen muss. Neben den juristischen Fachkompetenzen müssen diese Mitglieder über Sozialkompetenzen verfügen, um mit den Betroffenen einen angepassten Umgang zu finden. Auch KESB Kleinkanton (S7) misst der Rechtswissenschaft in der KESB einen wichtigen und hohen Stellenwert bei. Die Behördenmitglieder müssen im rechtlichen sowie formalen Bereich hohe Anforderungen erfüllen.

Zu den Vorerfahrungen lässt sich sagen, dass eine jede untersuchte KESB über Behördenmitglieder verfügt, welche in der früheren Vormundschaftsbehörde tätig waren. Diese bringen Wissen über das damalige Vormundschaftsrecht mit sich (KESB Grosswil, S4; KESB Grossstadt, S1; KESB Grossfluss, B5.2; KESB Grossland, E1; KESB Kleinkanton, B5). Gemäss KESB Grosswil (S4.1) hat diese Zusammensetzung von sogenannten internen und externen Personen die Behördenmitglieder beschäftigt. KESB Grosswil erachtet diese Durchmischung als organisationstechnisch spannend. Generell würden Menschen dazu neigen, sich an jene Abläufe und Strukturen zu klammern, die vertraut und bekannt sind. Damit sind Äusserungen der folgenden Art zu erklären: „*Das haben wir hier immer so gemacht. Warum sollen wir dies nun anders machen?*“. KESB Grossfluss (B5) bewertet es als positiv, dass einige Behördenmitglieder aufgrund der früheren Tätigkeiten mit dem Fachgebiet des alten KESR vertraut waren. Dadurch sei ein grosses Vorwissen vorhanden gewesen. Auch KESB Grossstadt (S1) erachtet es als positiv, dass sich die neue Behörde aus neuen sowie alten Mitgliedern zusammensetzt. Aufgrund der Schulungen und Vorbereitungen war es den alten Mitgliedern möglich, sich mit dem neuen Recht vertraut zu machen. Und die neuen Mitglieder erlangten so das notwendige Wissen, um ihre Arbeit auszuführen.

Sicht der Sozialen Dienste

SD Grossland (M1.1) ist der Überzeugung, dass aufgrund der rechtlichen Auflage, dass die Behördenmitglieder Professionelle in einem der erwähnten Fachbereiche sein müssen, die Willkür der Rechtsanwendung reduziert wird.

SD Grossfluss (A1) ist der Ansicht, dass das KESB-Präsidium nicht auf den Fachbereich Recht spezialisiert sein sollte, sondern über Fachkenntnisse im Managementbereich verfügen sollte. Ein KESB-Präsident müsse in erster Linie über Wissen im Bereich Organisation, Struktur, und Prozess verfügen. Auch betreffend Ressourcenplanung bringe

eine Fachperson aus dem Bereich Management mehr Fachwissen mit als eine aus dem Bereich Recht.

SD Kleinkanton ist der Ansicht, dass nicht die Fachrichtung eines Präsidiums entscheidend für eine KESB ist, sondern dessen Leitungskompetenzen. Gemäss SD Kleinkanton (A1) braucht es eine klare und bewusste Gesamtleitung, die eine Leitungsfunktion übernimmt, die die Strukturen im Griff hat, die Abläufe definiert und kontrolliert, die Fälle nach Fähigkeiten verteilt und nicht nach Kapazitäten, die überprüft, ob Fristen eingehalten werden und, die den Mut hat, politisch personelle Ressourcen einzufordern. Diese Anforderungen können zur Folge haben, dass man sich als Präsidentin unbeliebt mache. Wichtig sei auch eine Leitungsperson, die die Mitarbeitenden in der Öffentlichkeit schütze, falls ein Fehler unterlaufen sei.

Bilanz

Jede untersuchte KESB erfüllt, wie nicht anders erwartet, die rechtlichen Auflagen. Auffallend ist, dass alle präsidierenden Personen der untersuchten KESB des Grosskantons über eine Qualifikation im Bereich Recht verfügen. Hingegen ist das Präsidium der KESB des Kleinkantons mit einer Person aus dem Fachbereich Soziale Arbeit besetzt.

KESB Grossstadt und KESB Kleinkanton messen insbesondere der Rechtswissenschaft einen wichtigen und hohen Stellenwert bei. Diese Ansicht wird von den Sozialen Diensten hingegen nicht geteilt. SD Grossfluss und SD Kleinkanton teilen die Meinung, dass ein KESB-Präsidium in erster Linie über ein Managementwissen verfügen und nicht aus dem Bereich der Rechtswissenschaften kommen muss.

Alle untersuchten KESB verfügen über Behördenmitglieder, die in der damaligen Vormundschaftsbehörde tätig gewesen sind. Das Wissen, welches diese Personen mit sich bringen, wird generell als bereichernd betrachtet. Trotzdem kann aufgrund der Aussage von KESB Grosswil angenommen werden, dass die Zusammenarbeit von sogenannten alteingesessenen Behördenmitgliedern und neuen ein Konfliktpotenzial birgt. Aus Bemerkungen wie „*Das haben wir hier immer so gemacht. Warum sollen wir dies nun anders machen?*“ kann interpretiert werden, dass das neue KESB für Alteingesessene zu Unsicherheiten geführt hat und diese sich vermutlich keine Veränderungen gewünscht haben.

4.2 Prozess

4.2.1 Fallführung

Die Fallführung muss, wie im §42 EG ZGB sowie im §48 EG KESR vorgeschrieben, vom Präsidenten oder einem anderen Mitglied der jeweiligen KESB übernommen werden.

In der KESB Kleinkanton (P4; P7) wird die Fallführung ausnahmslos vom Präsidenten oder einem KESB-Mitglied übernommen. In KESB Grosswil, KESB Grossstadt und KESB Grossfluss obliegt die Verantwortung immer einem Behördenmitglied (KESB Grosswil, P1.9; P17; KESB Grossstadt, S8.3; KESB Grossfluss, P1.3). In KESB Grossfluss besteht jedoch das Bedürfnis, dass auch Mitarbeitende der Abteilung Recht/Soziales im Rahmen einer Ferienvertretung die Fallführung innehaben könnten. In Workshops zur Ablaufoptimierung wurde dies bereits thematisiert (KESB Grossfluss, P17.4; P17). Auffallend ist jedoch, dass die Fallführung in KESB Grossland entweder von einem KESB-Mitglied oder von Fachmitarbeitenden übernommen werden kann. Daraus lässt sich schliessen, dass die Behördenmitglieder nach der Zuteilung eines Falles manchmal erst

wieder in der Kammersitzung mit dem Fall in Kontakt geraten (KESB Grossland, P1.6; P1.3; P1.4; P1.5).

Bilanz

Grundsätzlich werden die Fallführungen nur von KESB-Mitgliedern übernommen, nur bei KESB Grossland übernehmen auch Fachmitarbeitende Fallführungen. Hier besteht die Gefahr, dass das Behördenmitglied, welches die Verantwortung über den Fall hat, sehr wenig Einblick in den Fall erhält. Somit könnte der Entscheid anhand des Vorschlags der Fachmitarbeitenden gefällt werden und das Behördenmitglied hätte erst bei der Kammersitzung Einblick in den Fall.

4.2.1.1 Fallverteilung

Der §42 des EG ZGB des Kleinkantons und der §48 des EG KESR des Grosskantons legen fest, dass das Präsidium die Fallführung an ein anderes Behördenmitglied delegieren kann. Aus diesen Paragraphen lässt sich schliessen, dass die Fallverteilung über die Präsidenten einer KESB erfolgt.

Diese Paragraphen über die Fallverteilung werden innerhalb der untersuchten KESB weitgehend umgesetzt. So werden in der KESB Grossfluss (P1.3), KESB Grossland (P1.4) und KESB Kleinkanton (P3-P4) die Fälle von dem jeweiligen Präsidenten auf die Behördenmitglieder verteilt. Aufgrund der Struktur der KESB Grosswil erfolgt die Fallverteilung der Erwachsenenschutzfälle durch die Präsidentin, die Fallverteilung der Kinderschutzfälle jedoch durch den Vizepräsidenten (P1.7). Da innerhalb der KESB Grossstadt (S8-S8.3) die Fälle anhand des Erstbuchstabens des Nachnamens der betroffenen Person der jeweiligen Abteilung zugordnet werden, ist die Fallverteilung durch den Präsidenten hinfällig.

Die Verteilungskriterien der Fälle sind innerhalb der untersuchten KESB verschieden. Wie bereits erwähnt, werden die Fälle in KESB Grossstadt (S8-S8.3) anhand eines Erstbuchstabensystems der Nachnamen verteilt. Dieses System hat sich gemäss KESB Grossstadt sehr bewährt. Ein Vorteil der Fallverteilung nach Buchstaben bildet die Schnelligkeit. Wenn ein neuer Fall die KESB erreicht, weiss die Abteilung „Registrator/Spedition“ direkt, an wen sie das neue Dossier weiterreichen muss. Des Weiteren wird die Kommunikation nach aussen durch dieses System erleichtert. Externe Personen wissen aufgrund dieses Systems, welches Behördenmitglied für welchen Fall zuständig ist. Andere KESB teilen die Fälle nach Belastung der KESB-Mitglieder auf. Die Belastung pro KESB-Mitglied ist jedoch gemäss KESB Grossstadt (S8.1) eine sehr subjektive Einschätzung. Durch das Buchstabensystem wird dieser Subjektivität keinen Platz eingeräumt. Die KESB Kleinkanton (P4) hingegen teilt die Fälle nach Kapazität und fachlichem Hintergrund auf die KESB-Mitglieder auf. Für dieses System sei es von Vorteil, dass alle KESB-Mitglieder über das gleich grosse Stellenpensum verfügen. KESB Grossland (P1.5) wendet eine Fallverteilung nach Fachlichkeit an. Die Vorteile einer solchen Fallverteilung sieht KESB Grossland (S10-S10.4) darin, dass das Fachwissen sich jeweils im Kindes- oder Erwachsenenschutz vertieft. Die interne wie auch die externe Kommunikation werden erleichtert, da weniger Ansprechpersonen vorhanden sind. Laut KESB Grossland schätzen es externe Zusammenarbeitspartner, wenn sie jeweils mit denselben Personen in Kontakt stehen. Die Fallverteilung sei einfach, da klar sei, welche Abteilung für welchen Fall zuständig sei. Der Aufwand sei durch die Aufteilung geringer, da man sich nicht über alle Sachfragen informieren müsse und sich nicht zu schulen lassen brauche. Es entstehe so eine Art Spezialisierung. Die Fallverteilung der KESB

Grossfluss (P1.3) findet hingegen nicht unter Berücksichtigung des beruflichen Hintergrundes statt, sondern anhand der Anzahl der Fälle, was bedeutet, dass jedem Behördenmitglied gleich viele Fälle zugeteilt werden. Bei KESB Grosswil werden je nach Fall unterschiedliche Kriterien für die Fallverteilung angewendet. So wird für die Verteilung der Tagesnotfallgeschäfte die Kapazität der Behördenmitglieder berücksichtigt (P1.7), die Polizeirapporte werden hingegen relativ „salopp“ verteilt (P1.8.1), sprich jedem Behördenmitglied werden zirka gleich viele Fälle zugeteilt. Jene Dossiers, welche nicht von hoher Dringlichkeit sind, werden unter Berücksichtigung von Kapazität, Fachwissen und Interesse auf die Mitglieder verteilt (KESB Grosswil, P1.8; P1.8.1). Insgesamt gestaltet sich die Dossierverteilung laut KESB Grosswil (P1.8) trotz Weisungsbefugnis seitens der Präsidentin oder des Vizepräsidenten kollegial.

Bilanz

Alle untersuchten KESB nehmen die Fallverteilung nach ganz unterschiedlichen Kriterien vor und sehen in den verwendeten Systemen jeweils Vor- wie auch Nachteile. Eine Fallverteilung nach Fachwissen, Interessen und Kapazitäten kann sehr situationsabhängig und zeitintensiv sein und setzt Kommunikation voraus. Dies kann einen positiven Effekt auf die Zusammenarbeit haben, da die Verteilung nicht sehr hierarchisch gestaltet wird, wie bei einer nach der Anzahl Fälle. Eine Fallverteilung nach dem Buchstabensystem ist für Aussenstehende einfacher zu verstehen, da die Kontaktperson jeweils bereits von vornherein bekannt ist. Bei einer Fallverteilung nach Kindes- und Erwachsenenschutzfällen entsteht eine Spezialisierung. Eine Fallverteilung ohne die Berücksichtigung des individuellen Zeitaufwandes, der ein Fall mit sich bringt, kann die Gefahr einer Belastung einzelner Behördenmitglieder mit sich bringen.

4.2.1.2 Rechtliches Gehör

Gemäss Art. 447 ZGB wird die betroffene Person bei Verhältnismässigkeit immer angehört. Im Falle einer FU wird die Person in der Regel vom gesamten Spruchkörper angehört.

Die Einladung zur Anhörung kann gemäss §50 EG KESR des Grosskantons formlos erscheinen. Im Kleinkanton gibt es ebenfalls keine formalen Vorgaben. Im EG KESR (§51) ist ersichtlich, dass eine Anhörung nur bei einschneidenden Massnahmen sowie in Fällen, in denen mit Widerstand gerechnet werden muss, zwingend durch ein Mitglied der KESB geführt werden muss. Auch eine Anhörung durch eine externe Fachperson ist möglich. Zudem muss das Gespräch entweder von der anhörenden Person oder von Mitarbeitenden des Sekretariats protokolliert werden.

Sicht der KESB

KESB Grossstadt (P20) erwähnt, dass auf der Einladung zur Anhörung vermerkt wird, dass eine Meldung über ein gewisses Thema eingegangen ist. Die Betroffenen werden vielfach schon im Voraus telefonisch kontaktiert. Die KESB Kleinkanton (P10) ist bemüht der Einladung bereits den Abklärungsbericht beizulegen.

Bei der Form der Anhörungen haben die KESB Gestaltungsspielraum. Die KESB Grosswil (P1.12) führt beispielsweise bei einem Sorgerechtsfall teilweise eine kontradiktorische Anhörung, an der beide Elternteile anwesend sind, durch. Auch Anhörungen in Anwesenheit des gesamten Spruchkörpers werden durchgeführt, so dass anschliessend direkt ein Entscheid gefällt werden kann. KESB Grossland (P4) setzt bei Kindesanhörungen in der Regel das KESB-Mitglied aus dem Berufsfeld Psychologie ein. Das Protokoll wird bei KESB Grossfluss (P1.13) von Mitarbeitenden der Administration oder bei schwierigen Fällen von Mitarbeitenden des Rechtsdienstes verfasst.

In der Regel finden die Anhörungen in den Räumlichkeiten der KESB statt (KESB Grosswil, P23; KESB Grossstadt, P3.5; KESB Grossland, P1.11). Bei FU ist dies oft nicht der Fall, was gemäss KESB Grossfluss (P21) einen enormen zeitlichen Aufwand bedeuten kann. Es ist jedoch auch in anderen Fällen möglich eine Anhörung vor Ort durchzuführen. Zum Beispiel, wenn die betroffene Person nicht mobil ist (KESB Grossland, P1.11).

KESB Grossstadt (P21) und KESB Grossland (P1.12) erklären, dass bei der Anhörung über den möglichen Entscheid informiert wird und dass der Bedarf der Massnahme besprochen wird.

Bei der KESB Kleinkanton (P15) ist es üblich, dass zukünftige Mandatstragende bereits bei der Anhörung anwesend sind. Auf Wunsch der betroffenen Person sei ein Kennenlernen der zukünftigen Beiständin auch in einem anderen Kontext möglich. Auch KESB Grossfluss (P1.12) erwähnt, dass nach Möglichkeit die zukünftige mandatsragende Person an der Anhörung teilnimmt.

Sicht der Sozialen Dienste

Bei allen SD des Grosskantons (SD Grosswil, P11; SD Grossstadt, P9; SD Grossfluss, P9; SD Grossland, P2) hat sich gezeigt, dass die zukünftigen Berufsbeistände nur ausnahmsweise oder gar nicht an den Anhörungen teilnehmen. Das hat verschiedene Gründe. Einerseits liegt dies an den fehlenden zeitlichen Ressourcen der Sozialen Dienste (SD Grossstadt, P9.1; SD Grossfluss, P9; SD Grossland, P2), andererseits möchten die Berufsbeistände gegenüber den Betroffenen eine klare Trennung der beiden Instanzen vermitteln und nicht in einen Rollenkonflikt geraten. Es soll für den Beteiligten klar sein, wer entscheidet und wer den Entscheid ausführt. SD Grossland deklariert eine Teilnahme der Berufsbeistände am rechtlichen Gehör sogar als sinnlos (SD Grossland, P2).

SD Grossstadt (P9.1; P9.2) würde ihre Anwesenheit jedoch als sinnvoll erachten, da dadurch Transparenz geschaffen werden könnte und alle Beteiligten dieselben Informationen erhalten würden.

Bilanz

In der Frage, ob zukünftige Mandatstragende bei der Anhörung bereits anwesend sein sollten, sind sich die KESB und die Sozialen Dienste nicht einig. Die KESB begründen eine Anwesenheit eines Beistandes am rechtlichen Gehör mit dem Vorteil des gegenseitigen Kennenlernens. Die Sozialen Dienste betonen, dass aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen eine Anwesenheit an den Anhörungen als unnötig angesehen wird. Ebenfalls verdeutlicht eine klare Trennung zwischen KESB und SD für die betroffene Person, wer welche Rolle hat, sprich wer eine behördliche Massnahme errichtet und wer eine behördliche Massnahme ausführt.

Nicht ausser Acht zu lassen ist bezüglich dieser Thematik, dass zum Zeitpunkt des rechtlichen Gehörs die betroffene Person über keine Beiständin verfügt. Basierend auf dem rechtlichen Gehör entscheidet die KESB über die Massnahme und über die Wahl einer möglichen mandatsragenden Person. Dies stellt die Legitimität einer Anwesenheit einer Beiständin am rechtlichen Gehör in Frage.

4.2.1.3 Abklärung

Im Art. 446 Abs. 1 und 2 ZGB steht verankert, dass der Sachverhalt von Amtes wegen durch die KESB ermittelt wird. Die KESB hat die Möglichkeit einen Abklärungsauftrag an eine geeignete Person oder Stelle zu delegieren.

Sicht der KESB

Die Verantwortung einer Fallabklärung liegt sowohl bei den KESB des Grosskantons als auch bei der KESB Kleinkanton beim verfahrensleitenden KESB-Mitglied (KESB Kleinkanton, P13; KESB Grosswil, P1.10; KESB Grossstadt, P3.4; KESB Grossfluss, P1.5; KESB Grossland, P1.6).

Im Kleinkanton verfasst das verfahrensleitende KESB-Mitglied, falls es Unterstützung bei der Abklärung benötigt, einen Abklärungsauftrag an einen internen Dienst (KESB Kleinkanton, P7). Dieser Dienst schreibt anschliessend einen Abklärungsbericht, welcher dem verfahrensleitenden Mitglied zugestellt wird (KESB Kleinkanton, P8). Die Abklärungsberichte werden anhand einer Vorlage erstellt (KESB Kleinkanton, P8). Die Abklärungsfrist liegt bei rund drei Monaten, kann aber teilweise auch verlängert werden. SD Kleinkanton (P6) bezeichnet diese Frist als eher knapp. Das verfahrensleitende KESB-Mitglied liest den Bericht und nimmt bei allfälligen Fragen Kontakt mit der zuständigen Person des internen Dienstes auf, die den Abklärungsbericht verfasst hat (KESB Kleinkanton, P9). SD Kleinkanton (P4.4) vermerkt, dass dank präzise formulierten Abklärungsaufträgen der Behördenmitglieder auch deutlich weniger Auftragsanpassungen der getätigten Abklärung vom verfahrensleitenden KESB-Mitglied verlangt werden. Betreffend diese präzise formulierten Abklärungsaufträge musste gemäss SD Kleinkanton (P4.2.1) Aufbauarbeit geleistet werden. Denn zu Beginn wurden oftmals Dossiers an den internen Dienst versandt, welche mit unpräzisen Aufträgen auf Zetteln versehen waren. Die Aufbauarbeit, welche innerhalb der Geschäftsleitungssitzung besprochen wurde, gestaltete sich nicht ganz einfach. Teilweise sei Widerstand seitens einzelner Behördenmitglieder spürbar gewesen, da der präzise formulierte Abklärungsauftrag einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Behördenmitglieder bedeute.

Im Grosskanton werden die Abklärungen im Erwachsenenschutz ebenfalls von der KESB getätigt. Je nach Fall erhält das verfahrensleitende Mitglied Unterstützung von internen Mitarbeitenden oder Abteilungen wie beispielsweise den Fach- oder Sachmitarbeitenden, dem Sekretariat, der Abteilung Recht/Soziales (KESB Grosswil, P1.10; P13; KESB Grossstadt, P3.3; KESB Grossfluss, P2; KESB Grossland, P1.6). Abklärungen im Kinderschutz werden im Grosskanton in den meisten Fällen an einen externen Dienst delegiert (KESB Grosswil, P1.11; KESB Grossstadt, P19; KESB Grossfluss, P2; KESB Grossland, P1.13). KESB Grosswil, KESB Grossfluss und KESB Grossland beauftragen für diese Abklärungen eine zuständige kantonale Fachstelle. KESB Grossstadt (P19) hingegen leitet den Abklärungsauftrag an einen kommunalen Dienst weiter. Gemäss KESB Grosswil (P1.11) sollte die KESB im Idealfall die Abklärungen im Kinderschutz selber tätigen, da sie die Fachbehörde bildet.

Sicht der Sozialen Dienste

SD Grosswil (P8) und SD Grossfluss (P6.1) des Grosskantons geben an, dass sie in der Rolle als Berufsbeistände sehr viel Abklärungsarbeit selber leisten müssen. SD Grossfluss (P6.1) bezweifelt, dass die KESB unter anderem aufgrund der fehlenden Ressourcen detaillierte Abklärungen vornehmen kann. Würden die Abklärungen detaillierter ausfallen, so wären auch die Verfügungen klarer und detaillierter verfasst. Auch SD Grossstadt (A1) nimmt innerhalb der getätigten Abklärungen der KESB Schwierigkeiten wahr. Die Abklärungen werden oftmals von den Fachmitarbeitenden mit rechtlichem Berufshintergrund getätigt. Dadurch würden die Abklärungen teilweise marginal ausfallen, da lediglich der Sachverhalt geklärt werde. SD Grossstadt würde sich wünschen, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit beim Abklärungsprozess

involviert wären. Diese würden laut SD Grossstadt (A1) bei einer Abklärung das gesamte Umfeld miteinbeziehen.

Bilanz

Wegen des enormen Zeitaufwands, den die Abklärungen mit sich bringen, werden diese meist an interne Dienste delegiert um die KESB-Mitgliedern zu unterstützen und zu entlasten. Hierzu ist eine intensive Zusammenarbeit mit den jeweiligen für die Abklärung zuständigen Diensten nötig. Wider (2011, 48) betont die Wichtigkeit von gemeinsamen Standards und einer gemeinsamen Sprache, die den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit legen. In diesem Zusammenhang wären standardisierte Abklärungsinstrumente sowohl im Kindes- wie im Erwachsenenschutz hilfreich (Wider, 2011, 16).

Die Rückmeldungen der Sozialen Dienste betreffend den grossen Zeitaufwand bei der Abklärungsarbeit kann nicht ganz verstanden werden, da gemäss ZGB Art. 405 Abs. 1 klar verdeutlicht wird, dass der Beistand oder die Beiständin sich die zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben nötigen Kenntnisse zu verschaffen und persönlich mit der betroffenen Person Kontakt aufzunehmen hat. Darin kommt die grössere Gewichtung der persönlichen Betreuung im neuen Recht zum Ausdruck.

Eine intensive Zusammenarbeit zwischen KESB und Sozialen Diensten könnte trotzdem Zeitersparnisse in Bezug auf die Abklärung und die Weitergabe von Daten und Dossiers mit sich bringen, das heisst, dass hier Ressourcen eingespart werden könnten. Auch ist ein leichter Vorwurf der Sozialen Dienste erkennbar, die betonten, dass teilweise nur Sachverhalte von Professionellen aus dem Fachbereich Recht abgeklärt werden. Dies kann ein unterschwelliger Vorwurf sein, dass das systemische Denken bei dieser Profession fehlt. Gemäss Wider (2011, 47) ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit dann gut gelungen, wenn man einem Beschluss nicht anmerkt, aus welcher Disziplin die Verfasserin stammt. Das kann nur erreicht werden, wenn die beteiligten Professionen gleichwertig mitwirken können.

4.2.1.4 Entscheidungsfindung

Gemäss Art. 440 Abs. 2 ZGB werden Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern gefällt. Die Kantone können für bestimmte Geschäfte Ausnahmen vorsehen. Diese Entscheide in Einzelkompetenz wurden durch die Kantone in den jeweiligen Einführungsgesetzen klar definiert.

Sicht der KESB

Alle untersuchten KESB fällen Entscheide in Einzelkompetenzen oder im Spruchkörper mit einer Dreierbesetzung.

Der Spruchkörper ist nur bei KESB Grosswil und KESB Kleinkanton variabel. Bei den KESB Grossstadt, KESB Grossfluss, KESB Grossland weist er eine feste Zusammensetzung auf und wird nur teilweise durch Ersatzmitglieder bei Ferienabwesenheiten erweitert. Bei KESB Grosswil entscheidet ein Fachmitarbeitender, der die Kammersitzung vorbereitet, nach dem Zufallsprinzip, welche drei Behördenmitglieder anwesend sein werden (KESB Grosswil, P2). Bei KESB Kleinkanton ist es so, dass die verfahrensleitende Person, wenn sie bei dem Entscheid ihres Falles nicht Teil des Spruchkörpers ist, als Referent an der Sitzung teilnimmt (KESB Kleinkanton, P28).

Bei KESB Grosswil werden Vorentscheide teilweise von Fachmitarbeitenden in Zusammenarbeit mit einem Behördenmitglied verfasst (KESB Grosswil, P13). Auch bei KESB Grossfluss (P1.11) werden Vorentscheide teilweise von Fach- oder

Sachmitarbeitenden niedergeschrieben. KESB Grosswil betont jedoch, dass in anderen KESB die Fachmitarbeitenden teilweise eine eigene Abteilung bilden. Die KESB-Mitglieder delegieren die Abklärungen an die Fachmitarbeitenden, welche den Entscheid weitgehend selber vorbereiten. Diese Organisation muss gemäss KESB Grosswil kritisch hinterfragt werden. Jede Behörde sollte Rechenschaft ablegen können, inwieweit der Fall mit einer solchen Organisation in den Händen eines Nicht-Behördenmitgliedes ist (KESB Grosswil, P16). Bei KESB Kleinkanton (P11) werden die Vorentscheide von Behördenmitgliedern gefällt und von der Kanzlei verfasst.

Entscheide auf dem Zirkularweg werden in KESB Grossfluss nie gefällt (KESB Grossfluss, P1.14). KESB Grosswil versucht dies zu vermeiden (KESB Grosswil, P4). Ausschliesslich KESB Grossland fällt einige Entscheide auf dem Zirkularweg, besonders bei Fürsorgerischen Unterbringungen (KESB Grossland, P1.19).

Sicht der Sozialen Dienste

Ein Sozialer Dienst (SD Grossstadt, P7.1) betont, dass die Entscheide, die von der KESB getroffen werden, juristisch in Ordnung sein müssen. Die KESB sei besonders darauf bedacht, dass die getroffenen Entscheide begründet sind. Die KESB sei in der Errichtung von Kinderschutzmassnahmen, insbesondere bei schwerwiegenden Eingriffen wie beispielsweise Obhutsentzügen, vorsichtiger geworden im Vergleich zur ehemaligen Vormundschaftsbehörde. SD Grossstadt vermutet, dass dies eine Auswirkung davon ist, dass Eltern heute vermehrt gegen eine Kinderschutzmassnahme rekurrieren und sich juristische Unterstützung einholen.

Bilanz

Es wird angenommen, dass Entscheide in Einzelkompetenzen gefällt werden, damit Zeitressourcen gespart werden können. Laut Wider (2011, 45f) besteht in einigen Kantonen die Tendenz, diese Ausnahmen zur Fällung von Einzelkompetenzen grosszügig zu umschreiben. Dies hätte zwar schlanke Abläufe und schnellere Verfahren zur Folge, würde aber die Grundidee der Interdisziplinarität unterlaufen. Generell gesehen ist die Vorabklärung sehr wichtig, weil hier der Prozess der Entscheidungsfindung stattfindet. Einige Entscheidungsschritte könnten von nicht Anwesenden möglicherweise nicht nachvollzogen werden. Darum kann die Hauptaufgabe einer Fallbearbeitung die Vorabklärung sein. Dies kann bedeuten, dass die KESB ein sehr grosses Vertrauen in die vorabklärenden Mitarbeitenden haben müssen. Hier wird eine gewisse Verantwortung delegiert.

Die Aussage der Sozialen Dienste, dass Entscheide juristisch in Ordnung sein müssen, könnte bedeuten, dass einige Entscheide sehr formalistisch sind. Ein hoher Formalisierungsgrad könnte wenig Praxistauglichkeit zur Folge haben. Das sozialarbeitswissenschaftliche Wissen könnte durch den hohen Formalisierungsgrad in den Hintergrund gedrängt werden. Laut Wider (2011, 1) ist bei der Abwägung zwischen notwendiger Betreuung und individueller Freiheit nicht nur rechtliches, sondern insbesondere auch sozialarbeitswissenschaftliches Wissen unentbehrlich.

4.2.1.5 Rechenschaftsbericht

Das Schweizerische Zivilgesetzbuch schreibt in Art. 411 vor, dass die Beiständin der Erwachsenenschutzbehörde so oft wie nötig, mindestens aber alle zwei Jahre, einen Bericht über die Lage der betroffenen Person und die Ausübung der Beistandschaft erstatte. Der Beistand zieht bei der Erstellung des Berichts die betroffene Person, soweit tunlich, bei und gibt ihr auf Verlangen eine Kopie.

Sicht der KESB

Zu den Rechenschaftsberichten wurden von Seiten der untersuchten KESB wenige Aussagen vorgenommen. Es wird angenommen, dass die Abteilung Revisorat jeweils die Rechenschaftsprüfungen vornimmt. Nur KESB Grossfluss (P22) sagt aus, dass sie bei der Rechenschaftsprüfung stark im Rückstand sei, da auf der Abteilung Revisorat viel Personalwechsel stattfinde. Teilweise müssten die privaten Beistände bis zu einem Jahr auf die Prüfung und somit auf ihr Salär warten.

Sicht der Sozialen Dienste

Rückmeldungen betreffend Rechenschaftsberichte wurden vor allem von den Sozialen Diensten gemacht. SD Grossfluss (P1) bemerkt, dass neue Massnahmen von der KESB seit dem 1. Januar 2013 gemäss dem neuen Recht formuliert werden. Die bereits bestehenden Massnahmen werden erst in Zusammenhang mit der Rechenschaftsberichtsprüfung umgewandelt. Die Vormundschaften nach altem Recht wurden direkt ins neue Recht umgewandelt. Alle untersuchten Sozialen Dienste sagen aus, dass ihnen für die Erstellung der Rechenschaftsberichte eine Vorlage oder ein Merkblatt zur Verfügung steht (SD Grosswil, P16; SD Grossstadt, P14; SD Grossfluss, P8; SD Grossland, P8). SD Grosswil (P16) weist darauf hin, dass sich gegenüber früher bei der Verfassung der Rechenschaftsberichte nicht viel verändert habe. Ausschliesslich SD Grossstadt (P8.1) bemerkt, dass die KESB aufgrund des revidierten KESR einen vermehrten Einbezug der Klienten fordert. Neu muss der mindestens alle zwei Jahre fällige Bericht, welcher im Vergleich zu früher umfangreicher sein muss, von der betroffenen Person unterschrieben werden (SD Grossstadt, P14). In Bezug auf die Rückmeldungen der KESB auf die Rechenschaftsberichte der Sozialen Dienste fragt sich SD Grosswil (P19), inwiefern diese überhaupt gelesen werden, da die KESB bislang nur Rückmeldungen betreffend administrativen beziehungsweise buchhalterischen Teilen der Rechenschaftsberichte gab und nicht betreffend inhaltlichen, sozialen Aufträgen. SD Grosswil (P21) stellt sich des Weiteren die Frage, was eine mandatsführende Person in den Rechenschaftsberichten erwähnen soll, welche Informationen für die KESB relevant sind und welche aufgrund des Persönlichkeitsschutzes nicht erwähnt werden sollten. Das Verfassen des Rechenschaftsberichts erachtet SD Grosswil (P21) als sinnvoll, wenn dieser als eine Art Rückblick und Ausblick in die Zukunft betrachtet wird. SD Grossland betont, dass die KESB mit dem Genehmigen der Berichte und dadurch auch mit der Überführung der Massnahmen massiv im Rückstand ist. Demzufolge erhielt SD Grossland noch wenige Rückmeldungen auf ihre Rechenschaftsberichte. SD Grossland (P8.1) kann die Rechenschaftsberichte mehr oder weniger fristgerecht einreichen. Ausserdem macht SD Grossland darauf aufmerksam, dass auf Ende 2012 zwei Mitarbeitende des Sozialen Dienstes gekündigt haben. Sie verfassten 180 Abschlussberichte, welche bis zum Interviewtermin nicht alle von der KESB geprüft wurden (SD Grossland, S1.1).

Bilanz

Es wird angenommen, dass nicht nur KESB Grossfluss, sondern alle KESB des Grosskantons stark im Rückstand mit den Rechenschaftsprüfungen sind, und dass dies einen Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten haben kann. Diese könnten sich durch die wenigen und eher sachlichen Rückmeldungen als nicht wahrgenommen in ihren Aufgaben fühlen. Auch kann es dementsprechend sehr lange dauern, bis die privaten Beistände für ihre Arbeit entlohnt werden. Laut Wider (2011, 22) ist ein „respektvoller Dialog“ wichtig für funktionierende interdisziplinäre Zusammenarbeit. Hierbei geht es nicht um blosse gegenseitige Informationsvermittlung, sondern um

Vertrauensbildung und gegenseitiges aufeinander zugehen. Hierbei stellt sich die Frage, ob die KESB und die Sozialen Dienste über Gefässe verfügen, um die interdisziplinäre und organisationale Zusammenarbeit zu intensivieren und zu verbessern. Laut Rosch (2011, 42) ist eine Organisationsstruktur notwendig, welche die Schnittstellen abdeckt, zum Beispiel durch regelmässige Gefässe, schriftliche Informationen und Austausch der erarbeiteten Standards.

4.2.1.6 Überführung

Aus der Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches des Bundesrates geht folgendes hervor:

„Die Beistandschaften und Beiratschaften des bisherigen Rechts (Art. 392 ff. ZGB), haben zwar Parallelen im neuen Recht. Von Gesetzes wegen können sie aber nicht in eine neue Massnahme überführt werden. Artikel 14 Absatz 3 E SchlT ZGB bestimmt deshalb, dass diese Massnahmen mit den Wirkungen des bisherigen Rechts bis längstens drei Jahre seit dem Inkrafttreten weiterdauern. Ist bis zu diesem Zeitpunkt keine Massnahme des neuen Rechts angeordnet worden, so fallen die Beistandschaften oder Beiratschaften des bisherigen Rechts von Gesetzes wegen dahin. Auch wenn die Beistandschaften und Beiratschaften für eine Übergangszeit mit den Wirkungen des bisherigen Rechts bestehen bleiben, gelten für die Amtsführung des Beistands oder des Beirats und für die Rechtsmittel die Bestimmungen des neuen Rechts. In der Vernehmlassung ist die Frist von drei Jahren von einzelnen Kantonen als zu kurz kritisiert und eine Verlängerung auf fünf Jahre angeregt worden. Die Überprüfung sollte aber aus rechtsstaatlichen Gründen möglichst rasch erfolgen. Die Genehmigung der Rechnung und der Berichte des Beistands oder des Beirats, die mindestens alle zwei Jahre zu erteilen ist, bietet hierfür einen geeigneten Rahmen (Art. 410 und 411). Im Übrigen hindert nichts die Behörden, eine erste Überprüfung schon vor dem Inkrafttreten des neuen Rechts vorzunehmen und die Überführung einer Massnahme ins neue Recht zumindest vorzubereiten“ (Bundesrat, 2006, 7107f).

Sicht der KESB

KESB Grosstadt sagt aus, dass bereits vor der Einführung des neuen Rechts Vorbereitungen betreffend die Anpassungen der Dossiers getroffen wurden, da alle rund 7000 bestehenden Massnahmen aus dem alten Recht innerhalb von drei Jahren in das revidierte KESR überführt werden müssen. Das heisst, dass bereits festgelegt wurde, wie die Fälle ab dem 1. Januar 2013 geführt werden müssen. Rund 1000 Massnahmen konnten bereits am 1. Januar 2013 dem revidierten Recht angepasst werden (KESB Grosstadt, P1).

Die Gesamtbehörde der KESB Grosswil hat neu entschieden, punktuell übers ganze Jahr verteilt, Sonderkammern zu bilden. Diese sind aus drei Behördenmitgliedern kammerübergreifend zusammengesetzt. An diesen Sitzungen, welche ungefähr alle drei Wochen stattfinden, werden ausschliesslich Überführungen besprochen und entschieden (KESB Grosswil, P19). Müsste die KESB Grosswil in den eigentlichen Kammersitzungen Überführungen behandeln, so müssten Einsparungen für die neuen Fälle vorgenommen werden und die Qualität der neuen Fälle würde dadurch leiden. Daher entschied sich die KESB Grosswil, diese Sonderkammern zu bilden. Die Überführungen der alten Fälle ins neue Recht seien wichtig und sinnvoll, doch würden diese enorm viel Zeit in Anspruch

nehmen (KESB Grosswil, P19.1). Bis zum Termin des Interviews wurde ungefähr die Hälfte der gesamten Fallüberführungen durchgeführt. Alle zwei Wochen wurden um die acht bis zwölf Überführungen pro Kammer gemacht (KESB Grosswil, R14).

KESB Grossfluss hingegen konnte im Jahr 2013 nur rund 31 bestehende Fälle dem revidierten KESR anpassen. Weitere 500 müssen bis 2015 angepasst werden (KESB Grossfluss, P8). Ausserdem hat KESB Grossfluss eine zusätzliche Stelle, welche sich ausschliesslich um die Überführungen kümmert, beantragt. Dieser Entscheid ist jedoch noch nicht gefällt (KESB Grossfluss, S12).

Die KESB Grossland (R6) steht zurzeit unter einer relativ hohen Arbeitsbelastung, da noch viele Fälle in das neue Recht überführt werden müssen. Nach dem Abschluss dieser Überführungen werden die personellen Ressourcen der Behörde ausreichen. Alten Fällen wurde bei ihrer Überführung in das neue Recht keine Priorität eingeräumt. Diese werden erst seit Ende 2013 bearbeitet.

Bei KESB Kleinkanton (R2.4) wurden für die Überführung der altrechtlichen Massnahmen zwei Juristinnen zu 50% und zu 80% angestellt. Da diese Überführungen sehr zeitaufwändig sind, bearbeiten die beiden genannten Personen ausschliesslich Umwandlungen in massgeschneiderte Beistandschaften. Diese beiden Stellen sind befristet bis Ende 2015.

Sicht der Sozialen Dienste

SD Grossfluss (P1) bemerkt, dass die bereits bestehenden Massnahmen erst in Zusammenhang mit der Rechenschaftsberichtsprüfung umgewandelt werden. Die Vormundschaften nach altem Recht wurden direkt ins neue Recht umgewandelt. Ebenfalls betont SD Grossfluss (B5), dass am 1. Januar 2013 noch keine Massnahme, welche von der KESB ins neue Recht überführt wurde, existierte. Lediglich die Vormundschaft wurde von Gesetzes wegen direkt in eine umfassende Beistandschaft überführt. SD Grosswil (R3) hingegen sagt aus, dass in Zusammenhang mit den Überführungen der Arbeitsaufwand für die Mitarbeitenden gestiegen ist. Aufgrund der Überführungen müssen die mandatsführenden Personen jeder betroffenen Person erklären, dass sie ein Anrecht auf eine Anhörung hat. Die betroffenen Personen und mandatsführenden Personen müssen diesbezüglich Fragebögen ausfüllen. In den meisten Fällen würden sich die betroffenen Personen keine Anhörung bei Überführungen wünschen. Dies sei, weil viele mit den Behörden nicht in Kontakt stehen wollen. Wenige betroffene Personen wünschen eine Anhörung, in erster Linie deshalb, weil sie gemäss SD Grosswil Angst haben, dass hinter ihrem Rücken etwas entschieden werden könnte. KESB-Mitglieder gaben an den SD Grosswil die Rückmeldung, dass jene betroffenen Personen, welche im Vorfeld eine Anhörung wünschten, des Öfteren an dieser Anhörung nicht erschienen sind.

Bilanz

Alle untersuchten KESB betonen, dass Überführungen viel Zeit in Anspruch nehmen. Um diesen Aufwand zu bewältigen sind strukturelle Anpassungen notwendig. Bei der KESB Grossstadt, der KESB Grosswil und der KESB Kleinkanton sind strukturelle Anpassungen in Bezug auf Überführungen bereits erkennbar. Da die KESB Grossstadt bereits vor Einführung des revidierten Rechts professionell arbeitete, konnte in Bezug auf Überführungen schon vor der Einführung Vorarbeit geleistet werden. Die KESB Grosswil hat eine strukturelle Lösung gefunden, indem eine Sonderkammer gebildet wurde, die die Überführungen bearbeitet. Bei der KESB Kleinkanton wiederum wurden zwei befristete Stellen geschaffen, die für die Überführung der altrechtlichen Massnahmen zuständig sind. Die KESB Grossland und die KESB Grossfluss hingegen benötigen in Bezug auf die

Überführungen noch strukturelle Anpassungen um diese bis Ende 2015 bewerkstelligen zu können.

4.2.1.7 Gefährdungsmeldung

Gemäss Art. 443 ZGB kann jede Person der KESB Meldung erstatten, wenn eine Person hilfsbedürftig erscheint. Vorbehalten bleiben die Bestimmungen über das Berufsgeheimnis. Anschliessend prüft die KESB ihre Zuständigkeit von Amtes wegen. Falls sie sich nicht für zuständig hält, so überweist sie die Sache unverzüglich an die Behörde, die sie als zuständig erachtet (Art. 444 ZGB).

Sicht der KESB

Die KESB erhalten Gefährdungsmeldungen von ganz unterschiedlichen Stellen und Personen. Dies können beispielsweise Soziale Dienste, Ärzte, Nachbarn oder Verwandte sein (KESB Grossfluss, P1.1). In der Regel wird eine Eingangsbestätigung erstellt und den meldenden Stellen zugesandt (KESB Grosswil, P1.2; KESB Grossstadt, P3.2; KESB Grossland, P1.7; KESB Kleinkanton, P6). KESB Grossland betont, dass nur bei Polizeirapporten keine Eingangsbestätigung versandt wird (KESB Grossland, P1.7). Nach der Erstellung der Eingangsbestätigung wird die Zuständigkeit überprüft (KESB Grossland, P1.2) und gegebenenfalls ein Dossier eröffnet (KESB Grossstadt, P3.2). KESB Grosswil (P1.3) teilt die Gefährdungsmeldungen in die Bereiche Kindes- und Erwachsenenschutz auf. KESB Kleinkanton (P30) betont, dass sie pro Monat 30-40 neue Gefährdungsmeldungen aufnimmt. Nicht alle diese Gefährdungsmeldungen führen zu einer Massnahme.

Sicht der Sozialen Dienste

SD Grossfluss (P11) gibt an, dass es durchaus vorkommen kann, dass sich Personen oder externe Institutionen bei Gefährdungsmeldungen an sie wenden. SD Grossfluss verweist die Personen an die KESB. SD Grossfluss ist der Meinung, dass vielen Personen, teilweise auch Mitarbeitenden innerhalb der Stadtverwaltung, noch unklar ist, welche Abteilung für welche Aufgaben zuständig ist.

Bilanz

Alle Behörden erhalten Gefährdungsmeldungen und halten sich bei der Bearbeitung dieser an die gesetzlichen Vorgaben. Auffallend hierzu ist jedoch die Aussage von SD Grossfluss, dass Anfragen und Gefährdungsmeldungen von externen Institutionen oder Privatpersonen an Soziale Dienste gelangen. Selbst der Stadtverwaltung ist nicht bewusst, an wen sie sich für welche Anliegen wenden muss. Dies wirft die Frage auf, ob die KESB Grossfluss bislang noch zu wenige Zeitressourcen hatte, um sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren und sich dieser vorzustellen.

4.2.2 Beistände

Der Art. 400 ZGB definiert, dass die KESB eine Person, welche für die vorgesehenen Aufgaben persönlich und fachlich geeignet ist, als Beistand ernennt. Diese Person muss die erforderliche Zeit aufbringen, um die Aufgabe als Beistand selber wahrzunehmen. Bei der Errichtung einer Beistandschaft hat die KESB zwei Möglichkeiten. Entweder sie setzt einen privaten Mandatsträger oder einen Berufsbeistand ein (KESB Grossland, P2). Bei psychischen Störungen und schwereren Krankheiten werden gemäss KESB Grossstadt (P4) nur Berufsbeistände eingesetzt. Gemäss KESB Kleinkanton (P29) sind in solchen komplexen Fällen Berufsbeistände von Vorteil, da diese in einen institutionellen

Rahmen eingebunden sind und somit mehr Distanz zum Fall und zur betroffenen Person einnehmen können.

4.2.2.1 PriMa

Sicht der KESB

Aus den Organigrammen der KESB Grosswil und KESB Grossfluss wird ersichtlich, dass diese über eine Fachstelle für Private Mandatsträger verfügen. Diese Stellen übernehmen die Instruktion und Betreuung der PriMas. Gemäss KESB Grossland (P2.8) benötigen PriMas sehr viel Unterstützung, was einen zusätzlichen Aufwand für die KESB bedeutet. Sowohl KESB Grossfluss (P6) und KESB Grossland (P2.10) geben an, dass von Gesetzes wegen die Gemeinden private Mandatsträger rekrutieren müssten. Die Gemeinden erfüllen gemäss der beiden untersuchten KESB diese gesetzliche Auflage (§15 Abs. 2 EG KESR) nicht.

Sicht der Sozialen Dienste

Lediglich SD Grossstadt (P13) steht mit den PriMas in Kontakt. SD Grossstadt verfügt über eine Triagestelle, welche für die Begleitung der privaten Mandatsträger zuständig ist. Sachbearbeitende, welche in dieser Stelle tätig sind, sind verantwortlich PriMas zu instruieren, zu betreuen und weitere PriMas zu suchen. Fachlich finden die PriMas Unterstützung und Coaching von Berufsbeiständinnen, die im SD Grossstadt arbeiten.

SD Grosswil (Z2), SD Grossfluss (P13.1) und SD Grossland (P9) haben jedoch keinen Kontakt zu den PriMas. Auffallend in diesem Zusammenhang ist des Weiteren, dass ausschliesslich SD Grossstadt aussagt, dass genügend PriMas zur Verfügung stehen. Die anderen Sozialen Dienste, insbesondere SD Grossfluss (P13.4) und SD Grossland (P9), geben an, dass es in ihrem Bezirk wenige PriMas gibt, ja sogar die Zahl der PriMas abnimmt. SD Grossfluss (P13.4) sieht diese Abnahme in direktem Zusammenhang mit den erhöhten Anforderungen an Beiständinnen aufgrund des revidierten Rechts. Für einzelne PriMa stellt das revidierte Recht eine Überforderung dar. Des Weiteren kritisiert SD Grossfluss, dass einige PriMas heute noch Mandate gemäss dem alten Recht führen. SD Grossfluss würde sich wünschen, dass dies von der KESB nicht akzeptiert wird.

SD Grosswil (Z3) und SD Grossland (P9.1.3) bezeichnen die Haltung gegenüber PriMas als positiv. SD Grossland (P9.1.3) ist der Ansicht, dass Begleitbeistandschaften und Altersbeistandschaften generell von PriMas geführt werden sollten. Denn ein PriMa verfüge für die Begleitung und Betreuung über mehr Zeitressourcen als eine Berufsbeiständin.

Bilanz

Von allen untersuchten KESB im Grosskanton werden PriMas nicht von Gemeinden rekrutiert. Bei der KESB Grosswil, der KESB Grossfluss und der KESB Grossland übernehmen diese Aufgabe die KESB. In Grossstadt wird diese Aufgabe von dem SD Grossstadt übernommen.

Hierzu stellt sich ganz klar die Frage, ob die Gemeinden sich der Aufgabe PriMas zu rekrutieren nicht bewusst sind oder diesbezüglich die Zusammenarbeit zwischen KESB und Gemeinden fehlt. Weiterführend stellt sich auch die Frage, ob die Gemeinden wissen, dass PriMas fehlen. Möglicherweise nehmen die Gemeinden die Rekrutierung der PriMas nicht mehr wahr, da sie aus dem Prozess „KES“ grösstenteils ausgeschlossen wurden.

Von der Rekrutierung zu unterscheiden ist die Betreuung der PriMas. Die Aufgabe der KESB gemäss Art. 400 Abs. 3 ZGB ist, dass sie für ausreichende Instruktion, Beratung und Unterstützung der Mandatsträgerinnen besorgt sein muss.

Betreffend die PriMas wurden vom Kleinkanton keine Aussagen gemacht.

4.2.2.2 Berufsbeistand

Sicht der KESB

Wie bereits erwähnt, werden in komplexen Fällen in der Regel Berufsbeistände eingesetzt. Gemäss KESB Grossland (P2.7) ist der Behörde bewusst, dass dadurch die Berufsbeistände die simpleren Fälle verlieren würden. Ein solcher Verlauf wäre für die Berufsbeistände nicht sehr entlastend.

Ist eine Errichtung einer Berufsbeistandschaft notwendig, so nimmt die KESB Kontakt mit der zuständigen Fachstelle auf (KESB Grosswil, P9; KESB Grossstadt, P3.7; KESB Grossfluss, P1.9; KESB Grossland, P2.3; KESB Kleinkanton, P18). Die Fallanfrage wird an die Leitungsperson der jeweiligen Stelle verschickt.

Sicht der Sozialen Dienste

Wie aus dem Art. 400 ZGB hervorgeht, muss die Person, welche zum Beistand ernannt wird, über freie Zeitkapazitäten verfügen. Sind die Berufsbeistände eines Sozialen Dienstes ausgelastet, so wäre die KESB basierend auf diesem Gesetzesartikel dafür verantwortlich, geeignete PriMas zu finden (SD Grossfluss, P2). SD Grossfluss (P2) bemängelt, dass diese Gesetzesgrundlage in der Praxis nicht umgesetzt wird.

Bilanz

Durch die Aussagen der KESB und der Sozialen Dienste wird ersichtlich, dass die Sozialen Dienste überlastet sind. Dies wird teilweise dadurch begründet, dass berufliche Mandatsträger bei schwierigen Mandaten gegenüber den PriMas bevorzugt werden.

4.2.3 Kommunikation intern

Jede untersuchte KESB verfügt über regelmässige Sitzungsgefässe, wie beispielsweise Geschäftsleitungssitzungen, Vorsitzungen, Abteilungssitzungen, Kammersitzungen und Behördensitzungen (KESB Grosswil, P15-20; KESB Grossstadt, P9-P17; KESB Grossfluss, P10-P15; KESB Grossland, P3-P4; KESB Kleinkanton, P19-P21; P27; SD Kleinkanton, P1-P3). Auffallend ist, dass lediglich in KESB Grossfluss (P15) noch keine Sitzung mit allen Mitarbeitenden stattgefunden hat. Eine Einberufung einer solchen Sitzung steht aber zur Diskussion. Die Sitzungsleitung übernimmt jeweils die Person, welche sich in der übergeordneten Hierarchieebene befindet.

Sitzungen, in welchen organisatorische und strukturelle Fragen besprochen werden, finden in KESB Grossfluss (P16) und KESB Grossland (P3.4) nur bei Bedarf statt. Es wird lediglich von KESB Grossland (P8.2) angedeutet, dass der Informationsfluss nicht immer gewährleistet ist.

KESB Kleinkanton ist betreffend die interne Kommunikation sehr strukturiert. Sie verfügt über ein Dokument, auf welchem alle Kommunikationsgefässe beschrieben sind (SD Kleinkanton, B6). Auffällig ist, dass die Teamkultur der gesamten internen Abteilungen mit informellen Ausflügen gefördert wird.

Alle untersuchten KESB geben an, dass sowohl formeller (via E-Mail oder Telefon) als auch viel informeller Kontakt zwischen den Mitarbeitenden einer KESB besteht (KESB Grosswil, P24; KESB Grossstadt, P11; KESB Grossfluss, P18; KESB Grossland, P11; KESB Kleinkanton, R1; SD Kleinkanton, P17). KESB Grosswil (P24) beobachtet aufgrund dieses informellen Kontaktes, dass die Mitglieder untereinander Präferenzen haben. Je nachdem, wie nahe sich die Büros befinden oder welchen fachlichen Hintergrund die Personen mit sich bringen. Diese Auswahlmöglichkeit, welche dank einer grösseren Belegschaft existiert, bewertet KESB Grosswil als einen Vorteil.

Bilanz

Es findet sehr viel interne Kommunikation auf allen Abteilungen statt, diese kann formell oder informell sein. Die KESB sind bemüht, nicht nur unter den Behördenmitgliedern die Interdisziplinarität zu leben, sondern auch in den Gesamtbehörden. Es fällt jedoch auf, dass bei KESB Grossfluss zu wenig Zeit besteht um Ablaufpläne zu erstellen, obwohl dies Zeitressourcen sparen würde. Laut Wider (2011, 48) sind aber vor allem in einer Anfangszeit genügend zeitliche Ressourcen notwendig für die Ausgestaltung der erforderlichen Kooperationsstrukturen. Es muss genügend Zeit für fallunabhängige Diskussionen eingeräumt werden mit dem Ziel, die allgemeine Zusammenarbeit zu thematisieren und allgemeine Standards zu entwickeln. Diese sind wichtig für eine funktionierende interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Auffallend ist auch, dass bei KESB Grossfluss und KESB Grossland teilweise bei Sitzungen eine Holschuld besteht, weil es keine regelmässigen Sitzungsgefässe gibt. Möglicherweise werden diese wegen Zeitmangel zu wenig genutzt, obwohl diese teilweise sehr positiv wären und im Endeffekt Zeitersparnisse bringen könnten.

4.2.4 Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Der Bundesrat (2006, 7073) schreibt in der Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches folgendes:

„Wichtig ist, dass die Mitglieder der Behörde nach dem Sachverstand, den sie für ihre Aufgabe mitbringen müssen, ausgewählt werden. Sachverstand kann indessen auch durch Weiterbildung und Praxis erworben werden. Auf jeden Fall muss ein Jurist oder eine Juristin für eine korrekte Rechtsanwendung verantwortlich sein. Daneben sollten je nach Situation, die es zu beurteilen gilt, Personen mit einer psychologischen, sozialen, pädagogischen, treuhänderischen, versicherungsrechtlichen oder medizinischen Ausbildung mitwirken. Bei vermögensrechtlichen Fragen oder bei der Abnahme der Rechnung sind beispielsweise auch Personen mit Kenntnissen in der Vermögensverwaltung oder der Rechnungslegung erwünscht.“ (Bundesrat, 2006, 7073)

Demzufolge wird eine gewisse Interdisziplinarität vorgeschrieben. Das bedeutet, dass zwar Empfehlungen bestehen, welche Profession die Behördenmitglieder haben sollten, diese Empfehlungen aber relativ weit ausgelegt werden können. Die vom Bundesrat verlangte Interdisziplinarität stellt somit nur eine Aussage über die professionelle Zusammensetzung der Behördenmitglieder dar, sagt aber sehr wenig über die konkrete Zusammenarbeitspraxis der einzelnen Professionen aus. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit setzt laut Wider (2011, 26f) nämlich „strukturell-organisatorische, individuelle und interpersonelle Bedingungen“ voraus. Diese Bedingungen wurden im Kapitel 2.5.2 verdeutlicht.

Sicht der KESB

Der Grosskanton schreibt in §4 Abs. 2 EG, dass der KESB zwingend Mitglieder mit Fachwissen in den Bereichen Recht und Soziale Arbeit angehören müssen. Zusätzlich gehören ihr Mitglieder an mit Fachwissen in den Bereichen Pädagogik, Psychologie, Gesundheit oder Treuhandwesen. Ebenfalls erwähnenswert ist §9 Abs. 1, der aussagt, dass bei Entscheidungen der KESB im Kollegium je ein Mitglied aus dem Fachbereich Recht und dem Fachbereich Soziale Arbeit an der Entscheidung mitwirken müssen.

In KESB Grosswil (R15) wird die Interdisziplinarität als Ressource betrachtet. Die Profession der Juristen und Juristinnen dominiert von der Anzahl her die KESB. KESB

Grosswil ist der Überzeugung, dass diese Profession innerhalb einer KESB vertreten sein muss. Die Soziale Arbeit nimmt jedoch auch einen hohen Stellenwert in der KESB ein. Die Pädagogik sei ebenfalls wertvoll, obwohl diese im Gegensatz zur Rechtsprofession und zur Profession der Sozialen Arbeit über weniger methodisches Grundwissen verfüge (KESB Grosswil, R16). KESB Grosswil (R17) betont, dass sich die Soziale Arbeit und das Recht nicht gegeneinander ausspielen lassen. Die KESB bedürfe beider Professionen und beide würden eine gleich grosse Wichtigkeit einnehmen.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird generell als sinnvoll und notwendig bezeichnet (KESB Grossstadt, R10). KESB Grossstadt (P25) arbeitet grösstenteils juristisch, da Gesetze angewendet werden. Zwingend müssen sich alle Sozialarbeitenden mit dem Recht auseinandersetzen und Beschlüsse verfassen. Teilweise wird von Sozialarbeitenden die Aussage gemacht „*Ich bin halt nicht Jurist*“. Ein Jurist sagt aber nie „*Ich bin halt nicht Sozialarbeitender*“. Es wurde bereits diskutiert, ob bei der Abteilung der Adjunkten Sozialarbeitende eingestellt werden sollten. Dies wurde bis anhin nicht umgesetzt, da Juristinnen über mehr Gewohnheit verfügen Entscheide zu verfassen als Sozialarbeitende. Die Arbeitsbelastung der Adjunkten ist sehr hoch, so dass eine gewisse Routine beim Verfassen von Entscheiden einen Vorteil darstellt. Obwohl Sozialarbeitende in einer Adjunktenfunktion deutlich mehr Einarbeitungszeit benötigen würden als Juristinnen, ist dieser Schritt für die KESB Grossstadt eine Überlegung wert.

KESB Grossfluss (P3; P17.6) stellt sich die Frage, wie die Interdisziplinarität vermehrt gelebt werden könnte, obwohl bei der Fallbearbeitung ein interdisziplinärer Austausch stattfindet. Eine Vormachtstellung einer Profession wird in der KESB Grossfluss nicht vermerkt. Jedoch wird bemerkt, dass die unterschiedlichen Professionen im Denken durch ihre Ausbildung unterschiedlich sozialisiert worden sind. Das bedeute, dass die Juristinnen das Formale fokussieren würden, die Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit das Soziale. Hier könne von der interdisziplinären Zusammenarbeit und der Offenheit der Arbeitskolleginnen profitiert werden (KESB Grossfluss, P20).

Die Interdisziplinarität in der KESB Grossland (P10) selber ist kein grosses Thema, da diese bereits gelebt wird und die KESB-Mitglieder schon zuvor interdisziplinär gearbeitet haben. Jedoch sei die Interdisziplinarität ein Mittel zum Ziel. Es sei sehr positiv, dass neu eine Fachmitarbeiterin aus dem Bereich der Psychologie angestellt worden ist.

Der Kleinkanton schreibt in §5a von einer interdisziplinären Fachbehörde.

KESB Kleinkanton (S5) betont, dass die Interdisziplinarität eine gesetzliche Vorgabe ist. Verlässt ein Behördenmitglied das Team, so wird darauf geachtet, dass es durch eine Person mit derselben Profession ersetzt wird. Es wird aber erwähnt, dass der Enthusiasmus betreffend der Interdisziplinarität anfänglich zu hoch war. Die Interdisziplinarität sei ein guter Gedanke, da verschiedene Perspektiven in eine Fallbesprechung miteinfließen. In der Umsetzungsphase konnte von dieser Interdisziplinarität wenig profitiert werden, da andere Aufgaben prioritär waren. KESB Kleinkanton (S6) ist der Meinung, dass, wenn sich die Strukturen und Prozesse innerhalb der KESB verfestigt haben, die Interdisziplinarität professionalisierend wirkt. Ebenfalls betont KESB Kleinkanton, dass sich die Interdisziplinarität am Anfang als schwierig erwies, teilweise sei ein falsches Rollenverständnis vorgelegen. Jedes KESB-Mitglied übernehme, unabhängig von der Berufsgruppe, Verfahrensleitungen und decke somit nicht nur die Inhalte der eigenen Profession ab (KESB Kleinkanton, P33). Ebenfalls habe innerhalb des ersten Jahres bereits ein Behördenmitgliederwechsel stattgefunden. Ein ehemaliges Mitglied konnte sich mit der Funktionsbeschreibung der KESB nicht identifizieren (KESB Kleinkanton, S1).

Sicht der Sozialen Dienste

SD Kleinkanton sagt aus, dass ein regelmässiger Austausch unter den Professionen stattfindet. Auch gehen die Professionen bei spezifischen Fragen aufeinander zu (SD Kleinkanton, P10). SD Kleinkanton betont weiter, dass es der Anstellungsperson bereits bei den Anstellungsgesprächen der Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit wichtig war, diese zu informieren, dass sie selbstbewusst auftreten und nicht verstummen solle, wenn ein Jurist spreche. Es wird erwähnt, dass die beiden Professionen Recht und Soziale Arbeit voneinander profitieren können. Vorausgesetzt sei hier aber das Selbstvertrauen und das Professionsbewusstsein der Sozialarbeitenden. Im SD Kleinkanton finden Diskussionen auf Augenhöhe statt. Die Klischees und Vorurteile, die die Mitarbeitenden von den jeweils anderen Professionen gehabt hätten, seien nicht bestätigt worden. Die Mitarbeitenden aus dem Bereich Recht hätten erkannt, dass die Sozialarbeitenden methodisch, analytisch und nach Konzepten arbeiten, dass ihre Gespräche nach klaren Abläufen vonstattengehen würden und von hoher Qualität seien. SD Kleinkanton (P12) erachtet es als wichtig, die Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit in ihrer Profession zu stärken.

Die Sozialen Dienste des Grosskantons bemerken, dass den Fachmitarbeitenden aus dem Bereich Recht teilweise die Kenntnisse fehlen, wie mit einer betroffenen Person gearbeitet werden könnte (SD Grosswil, Z1.6). Ebenfalls wird betont, dass man es teilweise den Beschlüssen anmerke, wenn diese von Juristinnen verfasst worden seien (SD Grosswil, Z1.7). SD Grossfluss (Z11.2.3) vermerkt sogar, dass viele der KESB-Präsiden einen juristischen Hintergrund mit sich bringen und dass sich viele Professionelle der Sozialen Arbeit von den Juristen zu stark beeindruckt lassen und sich automatisch unterordnen.

Bilanz

Abschliessend wird bemerkt, dass sowohl die KESB des Grosskantons als auch die KESB Kleinkanton die Interdisziplinarität umgesetzt haben und diese generell als positiv und wertvoll angesehen wird. Nur in Behörden, die bereits vor Einführung des revidierten Rechts interdisziplinär arbeiteten, konnte die Interdisziplinarität wie gewünscht umgesetzt werden. Aufgrund mangelnder Zeitressourcen ist dies bei den anderen Behörden noch nicht der Fall. Laut Wider (2011, 48) sind aber für den Erfolg der KESB nicht nur entsprechende fachliche Ressourcen nötig, sondern vor allem auch genügend zeitliche Ressourcen.

Immer wieder wird auf die Vormachtstellung der Profession aus dem Fachbereich Recht hingewiesen und die Wichtigkeit betont, dass sich die Profession der Sozialen Arbeit „behaupten“ muss, sprich mit mehr Selbstbewusstsein und Professionsbewusstsein auftreten muss.

Auch kann aus den Aussagen der Sozialen Dienste geschlossen werden, dass die Interdisziplinarität noch nicht wirklich funktioniert. Dies aufgrund der Aussagen, dass die verschiedenen Professionen noch hervorstechen. Durch den interdisziplinären Austausch sollte dies nicht so stark differenziert werden können. Es gibt wohl immer noch Klischees und Vorannahmen über Professionen. Hier fehlen „individuelle Bedingungen“ (Wider, 2011, 26) die die Kenntnis der Kernkompetenzen der anderen Professionen voraussetzen, damit Interdisziplinarität funktioniert.

Gemeinsame Instrumente, die die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern, sind vorhanden, aber durchwegs noch ausbaufähig. Es wird an interdisziplinären Standards gearbeitet. Hier konnten zum Beispiel Intervisionen und Fachgruppen helfen. Die Frage nach einer Leitdisziplin kann nicht abschliessend beantwortet werden, diese wird aber eher bei der Fachrichtung Recht angesetzt.

4.2.5 Verhältnis zu Klienten

Gemäss der Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches ist eines der Ziele der Revision, das Selbstbestimmungsrecht zu fördern (Bundesrat, 2006, 7002).

Sicht der KESB

KESB Grossstadt (M3) und KESB Grossfluss (M3) vermuten, dass die Betroffenen noch wenige Veränderungen aufgrund des revidierten Rechts wahrnehmen. KESB Kleinkanton (P35) betont, dass KESB-Mitarbeitende keine Klientennähe erleben.

Sicht der Sozialen Dienste

SD Grosswil sagt aus, dass teilweise den betroffenen Personen nicht klar sei, dass der Soziale Dienst eine ausführende Rolle übernimmt und der Beschluss von der KESB gefällt wurde. In solchen Situationen sei es zentral, dass die mandatsführende Person gegenüber der betroffenen Person ihre Rolle als Berufsbeiständin verdeutlicht (SD Grosswil, P12).

SD Grossstadt hat die Erfahrung gemacht, dass die Betroffenen von der KESB am rechtlichen Gehör zu wenig klar informiert werden oder dass am rechtlichen Gehör falsche Hoffnungen betreffend eine Beistandschaft geweckt werden. SD Grossstadt betont, dass, wenn die Berufsbeistände am rechtlichen Gehör anwesend wären, Transparenz geschaffen werden könnte und alle Beteiligten dieselben Informationen erhalten würden (SD Grossstadt, P9.2). Ausserdem stellt SD Grossstadt fest, dass es für viele betroffene Personen schwierig ist, den Entscheid der KESB mit den zusammenhängenden Konsequenzen zu erfassen. Die Berufsbeistände müssen dann zu einem späteren Zeitpunkt den Betroffenen den Entscheid nochmals erklären (SD Grossstadt, P9.3). SD Grossstadt betont, dass die betroffenen Personen teilweise mit dem neuen Gesetz überfordert sind. Daher benötigen diese viel Erklärung. SD Grossstadt erlebt teilweise, dass betroffene Personen von einem Beistand sehr viel erwarten und auch dementsprechend Alltagsarbeiten „abdelegieren“ möchten. In solchen Situationen muss sich ein Beistand klar abgrenzen und dem Betroffenen aufzeigen, dass er lediglich in jenen Aufgaben Unterstützung bietet, welche der Betroffene selbstständig nicht zu bewältigen vermag. Das detaillierte Gesetz dient dem Beistand in solchen Momenten, da dieser sich klar auf das Gesetz berufen und stützen kann (SD Grossstadt, M2).

Von Seiten der Klienten erlebt SD Grossfluss keine Rückmeldungen bezüglich des neuen Rechts. SD Grossfluss bezweifelt, dass diese über ein Wissen betreffend das revidierte KESR verfügen, obwohl die Berufsbeistände die betroffenen Personen über die Massnahme aufklären (SD Grossfluss, M3).

Gemäss SD Grossland (B6.3) bleibt den Berufsbeiständen weniger Zeit für den direkten Klientenkontakt, da der administrative Teil der Arbeit bedeutend mehr Raum einnimmt. Die betroffene Person könne den Berufsbeistand nicht selber auswählen (SD Grossland, P1.2.4). Gemäss SD Grossland (M4) reagieren die Klienten kaum auf das revidierte KESR.

Bilanz

Es werden kaum Rückmeldungen seitens der Klientinnen wahrgenommen. Diese wenigen Aussagen lassen darauf schliessen, dass ein Wissen seitens der Klientinnen betreffend das revidierte Recht fehlt. Durch Aufklärungsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit könnte diesem Wissensmangel entgegengewirkt werden.

4.2.6 Arbeitsbelastung

Alle untersuchten KESB geben an, dass die Behördenmitglieder einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind und unter spürbarem Druck stehen (KESB Kleinkanton, P30; KESB Grosswil, R7; KESB Grossstadt, R8; KESB Grossfluss, S13; KESB Grossland, R6). Die hohen Fallzahlen (KESB Kleinkanton, P30; KESB Grosswil, R9; KESB Grossstadt, R8; KESB Grossfluss, B7), ungenaue Bemessungen der Ressourcen vor der Einführung des neuen Rechts (KESB Grossstadt, R9), die neue Gesetzeslage betreffend die Fürsorgerische Unterbringung (KESB Grossstadt, R9) und die Überführungen der Fälle ins neue Recht (KESB Grossland, R6) werden als Grund für diese hohe Arbeitsbelastung gesehen.

KESB Grosswil (R9) und KESB Grossfluss (S13) sind der Ansicht, dass innerhalb der KESB ein Ressourcenproblem existiert, wodurch die einzelnen Behördenmitglieder sehr viele Überstunden leisten mussten. KESB Kleinkanton (S2) und KESB Grossstadt (S18) sind jedoch der Meinung, dass die personellen Ressourcen der Behördenmitglieder ausreichend sind. KESB Kleinkanton (S2) fügt hinzu, dass aber jene der internen Abteilungen ungenügend sind und in diesen Bereichen eine Stellenprozentenerhöhung notwendig wäre.

Bilanz

Durch das, dass viele Aufgaben von den Behördenmitgliedern an diverse interne Dienste delegiert werden, entsteht ein Automatismus, sodass die Stabsdienste mit Aufgaben "überschwemmt" werden und somit nicht nur die Behördenmitglieder sondern auch alle internen Dienste unter einer sehr hohen Arbeitsbelastung stehen. Diese wird wohl nur mit der Erhöhung der Stellenprozente zu reduzieren sein, was eine Kostengutsprache seitens der Gemeinden, sprich seitens des Kantons voraussetzt.

4.3 Externe Zusammenarbeit

Neben der Zusammenarbeit mit anderen KESB, der Zusammenarbeit mit den Gemeinden und anderen Diensten bildet die Zusammenarbeit der KESB mit den Sozialen Diensten das Hauptkapitel. Soziale Dienste, welche Mandate im Erwachsenenschutz übernehmen, zählen zum Hauptpartner der KESB und nehmen in der Untersuchung einen hohen Stellenwert ein.

4.3.1 Zusammenarbeit mit anderen KESB

Im Grosskanton existiert eine Vereinigung, bestehend aus allen KESB-Präsidien des Kantons, die die Zusammenarbeit unter den KESB fördert (KESB Grosswil, Z4.1). Diese Vereinigung trifft sich vierteljährlich für einen halben Tag (KESB Grossland, Z8) und versucht gesamtantonale Standards zu erarbeiten (KESB Grosswil, Z4.1). Solche gemeinsame Absprachen können laut KESB Grossland (Z8) mühsam sein und sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, da viel Diskussionsbedarf besteht. Diese Vereinigung dient des Weiteren dem Kanton als Ansprechpartner, damit dieser sich nicht an mehrere KESB wenden muss.

Ferner existieren im Grosskanton Arbeitsgruppen, in welchen Behördenmitglieder verschiedener KESB mitwirken (KESB Grosswil, Z4.1; KESB Grossstadt, Z12; KESB Grossfluss, Z8). Innerhalb dieser Arbeitsgruppen werden Themen bearbeitet, die den gesamten Kanton betreffen. Laut KESB Grossfluss (Z8) handelt es sich hierbei eher um inhaltliche und weniger um organisatorische Themen.

Ein Gefäss für einen überkantonalen Austausch existiert lediglich für KESB Grossstadt (Z13) innerhalb einer Städtetagung. Diese trifft sich mit rund einem Dutzend KESB der

grösseren Städte der Deutschschweiz. An dieser Tagung wird über fachliche Fragen diskutiert. Gemäss KESB Grossstadt (Z13) ist dieser Austausch sehr spannend, da von den Erfahrungen der KESB anderer Kantone profitiert werden kann. KESB Grossland (Z9) würde sich einen solchen überkantonalen Austausch wünschen.

Für KESB Kleinkanton (Z4) existiert ein Austauschgefäss mit fünf anderen KESB der Schweiz. Ziel ist es, den Erfahrungsaustausch der verschiedenen Kantone drei- bis viermal pro Jahr durchzuführen.

Bilanz

Aufgrund der erwähnten Präsidien-Vereinigung im Grosskanton bestätigt sich die Vermutung, dass eine Standardisierung der KESB des Kantons erzielt werden möchte. Da der Grosskanton über mehrere KESB verfügt, wird die kantonale Zusammenarbeit im Gegensatz zur interkantonalen als prioritär erachtet. KESB Kleinkanton, als kantonale Verwaltungsbehörde, kann hingegen ihren Fokus auf einen interkantonalen Erfahrungsaustausch legen, da sie sich nicht mit kantonalen Standardisierungen auseinandersetzen muss.

4.3.2 Soziale Dienste

Sicht der KESB

Sowohl die KESB Grosswil (Z3.2) als auch die KESB Grossstadt (Z3) und KESB Grossland (Z3) berichten über Austauschgefässe mit den Sozialen Diensten in Form von Qualitätszirkeln, Symposien oder Sitzungen. KESB Grossland erwähnt des Weiteren eine regelmässige informelle Zusammenarbeit auf der Leitungsebene. Auffallend in diesem Zusammenhang ist, dass bei KESB Grossfluss die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten nicht zur Sprache kam.

Die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten wird von KESB Grosswil (Z3.3), KESB Grossstadt (Z5) und KESB Grossland (Z3) als teils zeitaufwändig und herausfordernd bezeichnet. Besonders herausfordernd zeige sich die Zusammenarbeit mit Berufsbeiständen, die die Ansicht vertreten, dass sie über dieselben Kompetenzen wie die KESB verfügten und angeordnete Entscheide abändern könnten. Sowohl KESB Grosswil (Z3.3), KESB Grossstadt (Z4) und KESB Grossland (Z3) begründen mit der gesetzlichen Grundlage (§48 EG ZGB; §16 EG KESR), dass die KESB aufgrund ihrer Fachlichkeit nicht nur entscheidet, welche Massnahme notwendig ist, sondern auch, wie diese Massnahme gestaltet werden soll. Die KESB verfüge somit über eine Weisungsbefugnis gegenüber den Berufsbeiständen.

Die genannten KESB sagen dennoch klar aus, dass mit anderen Berufsbeiständen eine gute Zusammenarbeit stattfindet, die wenig Zeit und Arbeit beansprucht. Auch Berufsbeistände verfügten über unterschiedliche Grundhaltungen (KESB Grosswil, Z3.4; ZA2; Z5; ZA4; Z3).

KESB Kleinkanton nennt keine Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten, welche zu einer der internen Abteilungen der KESB zählen.

Sicht der Sozialen Dienste

Die untersuchten Sozialen Dienste nehmen zu verschiedenen Thematiken innerhalb der Zusammenarbeit mit den KESB Stellung. Zu diesen Thematiken zählen die Kommunikation mit den Behörden, die Definition der Massnahmen und die hierarchische Ebene, welche im Folgenden erläutert werden.

Eine Kennenlernplattform wurde lediglich zwischen SD Grosswil (Z1.11) und KESB Grosswil und SD Grossland (Z9) und KESB Grossland geschaffen. SD Grosswil (Z1.11) bemängelt jedoch in diesem Zusammenhang, dass sie bei diesem Treffen nur die

Behördenmitglieder kennenlernen durften, nicht aber die Fachmitarbeitenden. Das Treffen unter KESB Grossland und SD Grossland wurde von den SD Grossland-Mitarbeitenden initiiert. SD Grossstadt (Z4) und SD Grossfluss (Z10) erlebten kein Kennenlernetreffen mit der zuständigen KESB.

Alle untersuchten Sozialen Dienste verfügen über die Direktnummer der Behördenmitglieder (SD Grosswil, Z1.1; SD Grossstadt, Z10; SD Grossfluss, Z9; SD Grossland, Z10). In erster Linie kommunizieren alle Sozialen Dienste des Grosskantons auf dem schriftlichen oder telefonischen Weg mit der KESB (SD Grosswil, Z1.1; SD Grossstadt, Z10; SD Grossfluss, Z9; SD Grossland, Z11.1). Ausschliesslich SD Grossfluss (Z5) gibt an, dass die Mitarbeitenden des Öfteren auf dem informellen Weg zur KESB Kontakt aufnehmen, indem sie persönlich in die Büros der KESB vorbei gehen.

Gefässe für die Zusammenarbeit mit der KESB bestehen sowohl bei SD Grosswil (B5), SD Grossstadt (Z6) und SD Grossland (Z1). Diese Austauschgefässe seien allerdings für die Leitungsebene geschaffen. Lediglich zwischen SD Grossfluss (Z6) und KESB Grossfluss wird ein solches Austauschgefäss nicht genutzt. SD Grossfluss gibt an, dass institutionalisierte Sitzungen vierteljährlich geplant gewesen wären, jedoch bis zum Zeitpunkt des Interviews nur eine Sitzung vor der Einführung des revidierten Rechts stattgefunden hat. Aus diesem Grund konnten laut SD Grossfluss (Z3) noch keine Standardisierungen vorgenommen werden und sind noch Unklarheiten betreffend die Zuständigkeiten vorhanden. Zwischen den einzelnen Behördenmitgliedern und den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste findet in erster Linie eine fallbezogene Zusammenarbeit statt (SD Grosswil, P5.1; SD Grossstadt, Z10; SD Grossfluss, Z2; SD Grossland, P6). Diese Zusammenarbeit wird von SD Grosswil (Z1.10), im Gegensatz zur organisatorischen Zusammenarbeit, als unproblematisch und direkt bezeichnet. Probleme betreffend die organisatorische Zusammenarbeit werden von allen untersuchten Sozialen Diensten des Grosskantons wahrgenommen (SD Grosswil, Z1.10; SD Grossstadt, Z8; SD Grossfluss, Z3). Ausschliesslich SD Grossland (Z6) sagt aus, dass diese Zusammenarbeit aufgrund des guten Austausches im Allgemeinen funktioniert, dieser Austausch aber immer seitens des SD Grossland eingefordert wird. SD Grossstadt (A2) und SD Grossfluss (Z6) äussern klar den Wunsch nach einer engeren Zusammenarbeit, durch welche gemeinsame Standards definiert werden könnten.

In Bezug auf Vorschläge einer Massnahmenänderung seitens der Sozialen Dienste des Grosskantons werden unterschiedliche Erfahrungen gemacht. SD Grosswil (P15) vermutet, dass die KESB die Fachlichkeit der SD-Mitarbeitenden und somit deren Empfehlung im Normalfall ernst nehmen. Selbstverständlich hängt dies laut SD Grosswil auch vom Zusammenarbeitsverhältnis mit dem jeweiligen KESB-Mitglied ab. SD Grossstadt (P15) und SD Grossland (P7) bezeichnen einen Antrag auf Massnahmenänderung als aufwändig und schwierig. Die Behördenmitglieder gingen selten auf ihre Änderungsvorschläge ein. Ganz im Gegensatz zu KESB Grossfluss. Laut SD Grossfluss (Z4) nimmt der Soziale Dienst eine beratende, wenn nicht sogar eine informell-bestimmende Funktion gegenüber der KESB Grossfluss ein.

Die Verfügungen seitens der KESB werden von den untersuchten Sozialen Diensten des Grosskantons unterschiedlich bewertet. SD Grossland (P4) sagt aus, dass die Aufträge der KESB umfassend geklärt sind. SD Grossfluss (P5.1) und SD Grossstadt (P10) hingegen erleben, dass die Verfügungen rudimentär und allgemein gehalten werden. Beide Soziale Dienste würden sich klarer verfasste Verfügungen wünschen, damit der Grundgedanke der Selbstbestimmung und die Massschneiderung des KESR nicht verloren gingen. SD Grosswil (P2) sieht sich sowohl mit eng verfassten, als auch generalisierenden Verfügungen konfrontiert. Dass die Massnahmen einerseits individuell

und massgeschneidert sein sollen, gleichzeitig aber so definiert sein müssen, dass die Beiständin damit arbeiten kann, nehme er als grösste Schwierigkeit wahr.

Abgesehen von SD Grosswil konnte bei allen untersuchten SD des Grosskantons innerhalb der Zusammenarbeit mit den zuständigen KESB ein Konfliktpotenzial festgestellt werden, welches mit der Thematik „Hierarchie“ in Zusammenhang steht. Gemäss SD Grossstadt (P8.6-P8.8) vermittelt die KESB eher das Bild von Vorgesetzten. Aufgrund von prüfenden Rückfragen seitens der KESB sei ein Ungleichgewicht oder ein Machtgefälle zwischen der KESB und den Beiständen spürbar. SD Grossstadt vertritt die Ansicht, dass ein Sozialer Dienst über genügend Fachkompetenzen verfügt, um Entscheide ohne die Zustimmung oder Absicherung der KESB zu treffen. Auch SD Grossfluss (S8-S8.1) nimmt eine klare Hierarchie und Gewaltentrennung zwischen der KESB und dem Sozialen Dienst wahr. SD Grossfluss bezeichnet diese Hierarchie als unrecht, da sowohl der Soziale Dienst wie auch die KESB ein Fachamt sind. SD Grossland teilt ebenfalls diese Ansicht. Gemäss SD Grossland (Z12) versucht die KESB, dem Sozialen Dienst betreffend die Massnahmenführung Anweisungen zu geben. Die KESB soll und darf aber nicht bestimmen, wie eine Massnahme geführt wird, denn die KESB hat laut SD Grossland (Z12) lediglich die Aufgabe, die Arbeit in Bezug auf die Mandatsführung zu kontrollieren. Daher ist SD Grossland (B6.1.1) der Meinung, dass die KESB-Mitglieder gegenüber den Berufsbeiständinnen eine weniger kontrollierende Haltung einnehmen sollten. Denn ausgebildete Sozialarbeitende besässen die fachlichen und ethisch-moralischen Fähigkeiten für die Gestaltung einer professionellen Mandatsführung.

Zusammenfassend kann laut SD Grossstadt (Z1) gesagt werden, dass sich die Zusammenarbeit sehr unterschiedlich gestaltet und abhängig ist sowohl vom jeweiligen Behördenmitglied als auch von der Berufsbeiständin.

SD Kleinkanton nennt keine Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der KESB Kleinkanton. Die Kommunikation und Sitzungsstrukturen sind auf einem internen „Kommunikationspapier“ verfasst (SD Kleinkanton, R5). Die Zusammenarbeit der Behörde mit den untersuchten Sozialen Diensten wird als intensiv bezeichnet und funktioniert laut Aussagen gut (SD Kleinkanton, P15). Sowohl ein formeller Austausch via Mail oder Telefon als auch ein informeller Austausch durch gegenseitige Besprechungen in den Büros zwischen den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste und den Behördenmitgliedern findet sehr oft statt (SD Kleinkanton, P17). SD Kleinkanton (P16) beschreibt, dass bei einer Neuanstellung der neue Mitarbeitende der gesamten Belegschaft der KESB vorgestellt wird.

Bilanz

Ein besonders zentrales Thema innerhalb dieses Kapitels bildet die Hierarchie- und Machtthematik zwischen der KESB und den mandatstragenden Personen der Sozialen Dienste im Grosskanton. Wie aus dem vorherigen Abschnitt entnommen werden kann, sind die interviewten Behördenmitglieder der Ansicht, dass sie aufgrund ihrer Fachlichkeit einerseits entscheiden, welche Massnahme notwendig ist und andererseits, wie diese Massnahme gestaltet werden soll. Hingegen vertreten die Sozialen Dienste die Meinung, dass die KESB nicht bestimmen darf, wie eine Massnahme geführt wird. Die kontroversen Aussagen dieser beiden Parteien lassen darauf schliessen, dass der folgende Artikel des ZGB und der folgende gesetzliche Paragraph des Einführungsgesetzes unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden.

„Art. 400³ Die Erwachsenenschutzbehörde sorgt dafür, dass der Beistand oder die Beiständin die erforderliche Instruktion, Beratung und Unterstützung erhält“ (Art. 400 Abs. 3 ZGB).

„Die Beiständinnen und Beistände unterstehen fachlich der Aufsicht der KESB. Diese kann ihnen Weisungen erteilen“ (§16 EG KESR).

Gemäss Rosch (2011, 37) darf unter diesen gesetzlichen Bestimmungen keine direkte Einflussnahme seitens der KESB auf die operative Mandatsführung verstanden werden. Er ist der Ansicht, dass eine direkte Einflussnahme nur erfolgen darf, wenn diese zwingend scheint, und auch dann gilt es die Aufgabenteilung zwischen Behördenmitgliedern und mandatstragenden Personen zu wahren und zu berücksichtigen.

Selbst dieser theoretische Input führt zu keiner Klärung und lässt einen gewissen Handlungsspielraum zu. Begriffe und Ausdrücke wie „zwingend“ oder „es gilt die Aufgabenteilung zu berücksichtigen“ setzen für eine identische Wahrnehmung ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Definition voraus. Dies verdeutlicht, wie wichtig und elementar eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten ist. Rosch (2011, 37) bezeichnet „die Installation einer wohlwollenden und kritischen Zusammenbeitskultur zugunsten der hilfs- und schutzbedürftigen Person“ als eine der grösseren Herausforderungen des revidierten Rechts.

Die Ursache dieser Hierarchie- und Machtthematik sieht Rosch (2011, 36f) in den damaligen strukturellen und prozeduralen Bedingungen der Vormundschaftsbehörde. Die Laienbehörde erteilte sehr oft unklare Aufträge und die Fachlichkeit dieses Gremiums wurde durch die Sozialen Dienste sichergestellt. Die Berufsbestände sahen sich meist gezwungen, ihre Aufgaben selber zu definieren. Durch das revidierte Recht und das damit verbundene Gebilde einer Fachbehörde wird diese Hierarchieumkehr rückgängig gemacht. Die KESB muss aufgrund der Massschneidung der Massnahmen die Aufgaben und Kompetenzen der mandatsführenden Person genau umschreiben. Die KESB, als Fachbehörde, überprüft und beurteilt die Qualität der individuellen Mandatsführung. Daher ist es laut Rosch (2011, 37) relevant, *„dass sich die mandatsführenden Personen in Bezug auf die Selbstkompetenz genügend Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aneignen, um sich auf das neue Recht einzustellen, wo in der Tendenz klarer die mandatsführenden Personen als spezifizierte Auftragnehmende angesehen werden“*. Diese Herausforderung deckt sich mit einem von Klatetzki (2010, 15) erläuterten Merkmal sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen. Denn Reformen in der Politik, sprich Turbulenzen, erfordern eine fortlaufende Anpassungsleistung von sozialen personenbezogenen Diensten.

Dass die Wahrnehmungen und Ansichten der KESB und der Sozialen Dienste bezüglich der Hierarchie- und Machtthematik auf einen gemeinsamen Nenner kommen, bedarf es vermutlich in erster Linie Austauschgefässe, in welchen die inhaltlichen und prozeduralen Herausforderungen in der Zusammenarbeit thematisiert werden können. Rosch (2011, 38) vertritt die Ansicht, dass nur durch die Schaffung von gemeinsamen Gefässen, in welchen die Prozesse definiert und überprüft werden, das Spannungsverhältnis zwischen der Behörde und den Sozialen Diensten reduziert werden kann. Auch Heck (2011, 47) betont die Wichtigkeit einer Policy für die KESB. Unter einer gemeinsamen Policy versteht er einen *„gemeinsamen Grundsatz, Prinzipien, Stossrichtung, Programm oder Strategie“*. Diese Policy sollen alle Mitarbeitenden der KESB kennen und soll mit den Mandatstragenden und Fachstellen abgestimmt sein.

Austauschgefässe, insbesondere auf der Leitungsebene, bestehen bei allen untersuchten KESB und Sozialen Diensten, ausgenommen bei SD Grossfluss. Aufgrund einzelner

Probleme in der Zusammenarbeit mit der KESB befinden sich bei SD Grosswil (Z1.9) und SD Grosstadt (Z8) weitere Gefässe im Aufbau, welche die Zusammenarbeit intensivieren.

Wie im Kapitel „Trägerschaft und Einzugsgebiet“ erläutert, stehen die KESB mit unterschiedlich vielen Sozialen Diensten in Kontakt. Dieser strukturelle Unterschied kann einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit haben, insbesondere auf die Thematik der Kommunikation.

So kann beobachtet werden, dass lediglich aus Sicht des SD Grossland aufgrund eines guten und regelmässigen Austausches mit der KESB Grossland die organisatorische Zusammenarbeit funktioniert. Aufgrund der Strukturen der KESB Grossland und des SD Grossland arbeitet die KESB betreffend die professionellen Mandatsführungen im Erwachsenenschutz ausschliesslich mit dem SD Grossland zusammen. Alle Berufsbeistände sind beim SD Grossland angestellt. Sowohl KESB Grossland und SD Grossland sind kleine Institutionen, die für das kleinste Einzugsgebiet der untersuchten KESB verantwortlich sind. Diese Gegebenheiten lassen vermuten, dass sich unter kleinen Institutionen mit einer kleinen Belegschaft die Zusammenarbeit einfacher gestaltet als bei grossen Institutionen. Innerhalb kleiner Institutionen kennen sich die Mitarbeitenden untereinander, was vermutlich eine qualitative Zusammenarbeit fördert. Prozesse können innerhalb eines kleinen Teams schneller verinnerlicht werden als in grossen und mehreren Teams. Denn innerhalb einer Struktur, wie diese Grossland aufweist, muss lediglich zwischen zwei Institutionen ein gemeinsamer Nenner gefunden werden.

Diese Vermutung wird durch die Aussagen von KESB Kleinkanton verstärkt. Die KESB Kleinkanton nennt innerhalb der organisatorischen als auch fallbezogenen Zusammenarbeit keine Schwierigkeiten. Die KESB Kleinkanton, bestehend aus den Behördenmitgliedern und den internen Diensten, versteht sich als Gesamtteam. Die Berufsbeistandschaften werden ebenfalls von einem dieser internen Dienste übernommen. Das bedeutet, dass der Soziale Dienst, welcher Berufsbeistandschaften im Erwachsenenschutz übernimmt, und die KESB der gleichen Institution angehören. Beide „Abteilungen“ befinden sich im selben Gebäude. Diese Reduktion der räumlichen Distanz fördert den informellen Kontakt zwischen den Behördenmitgliedern und den Berufsbeiständen.

Das Beispiel des SD Grossfluss widerspricht allerdings dieser Vermutung. Obwohl SD Grossfluss neben SD Grosswil und SD Grosstadt über deutlich weniger Behördenmitglieder und Berufsbeiständinnen verfügt, stehen diesem keine Austauschgefässe mit der KESB zur Verfügung. Diese fehlende Zusammenarbeitsstruktur kann allerdings mit einer Ressourcenknappheit der KESB Grossfluss begründet werden. Wider (2011, 48) verdeutlicht, dass genügend Zeitressourcen eingeplant werden müssen, um die erforderlichen Kooperationsstrukturen zu schaffen und um fallunabhängige Diskussionen zu führen. Die Ressourcenknappheit der KESB Grossfluss kann wiederum auf die internen Strukturen und Prozesse zurückgeführt werden. Denn organisatorische und strukturelle Fragen um interne Abläufe zu optimieren, kommen laut eigener Aussagen der KESB Grossfluss (P16) zu kurz. Dies lässt darauf schliessen, dass erst Zeit in die externe Zusammenarbeit investiert werden kann, wenn die interne Zusammenarbeit funktioniert. Und diese interne Zusammenarbeit scheint im Gegensatz zu KESB Grossfluss bei KESB Grosswil und KESB Grosstadt gefestigter und strukturierter.

Sowohl aus der Sicht der KESB als aus der Sicht der Sozialen Dienste ist die Qualität der Zusammenarbeit abhängig vom jeweiligen Behördenmitglied und vom jeweiligen Berufsbeistand; sprich, die Qualität der Zusammenarbeit ist personenabhängig. So bringt laut Wider (2011, 26) eine jede Person individuelle Bedingungen mit sich, die einen

Einfluss auf die Zusammenarbeit nehmen. Kenntnisse über die eigene Kernkompetenz und über jene der anderen, die individuelle Haltung, Motivation und Verantwortung zählen zu diesen individuellen Bedingungen.

4.3.3 Gemeinden

In Form von Austauschgefässen, Informationsveranstaltungen oder Gesprächen findet zwischen KESB Grosswil (Z1.7), KESB Grossfluss (Z12) und KESB Grossland (Z7) eine Zusammenarbeit mit den Gemeinden statt. Diese Zusammenarbeit gestaltet sich gemäss KESB Grosswil (Z1.1) als Herausforderung. Einzelne Gemeinden werfen der KESB vor, dass sie zu langsam arbeite und reagiere und viel teurer sei als die damalige Vormundschaftsbehörde (KESB Grosswil, Z1.2; KESB Grossfluss Z.12.5). Diese Unzufriedenheit der Gemeinden bringen KESB Grosswil (Z1.4; Z1.5) und KESB Grossfluss (Z12.2) einerseits in Verbindung mit der Tatsache, dass die Gemeinden nicht mehr am Verfahren beteiligt sind, keine Akteneinsicht erhalten, aber die Massnahmen finanzieren müssen. Andererseits sind sich KESB Grosswil (Z1.3) und KESB Grossfluss (Z12.8) einig, dass einzelne Mitglieder von Gemeindebehörden noch nicht realisiert haben, welche Aufgaben und Funktionen die KESB innehat. Dieses fachliche Unwissen seitens einzelner Gemeindemitglieder führe oft zu einer unreflektierten Erwartungshaltung.

KESB Grosswil (Z1.12) versucht durch die erwähnten Informationsveranstaltungen in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden proaktiv zu wirken. Die Aufgabe diese Informationsveranstaltungen zu organisieren übernimmt KESB Grosswil gerne, doch nehmen diese Veranstaltungen Ressourcen in Anspruch, welche demzufolge nicht in die Fallarbeit investiert werden können.

Bilanz

Von den untersuchten KESB berichten vier über die Zusammenarbeit mit den Gemeinden. Diese Zusammenarbeit, welche sich teilweise erst noch im Aufbau befindet, erweist sich in der Regel als schwierig.

Dass bei KESB Kleinkanton, welche eine kantonale Verwaltungsbehörde ist, keine Zusammenarbeit mit den Gemeinden existiert, liegt auf der Hand. Jedoch stellt sich die Frage, weshalb KESB Grossstadt keine Aussagen betreffend die Zusammenarbeit gemacht hat. Wird die Struktur der KESB Kleinkanton und KESB Grossstadt mit den restlichen untersuchten KESB verglichen, so fällt auf, dass sie bezüglich der Finanzierung lediglich mit einem Partner in Kontakt stehen; KESB Kleinkanton mit dem Kanton und KESB Grossstadt, da diese kommunal organisiert ist, mit einer Gemeinde. Die anderen vier KESB arbeiten, da sie interkommunal organisiert sind, mit mehreren Gemeinden zusammen. Demzufolge kann vermutet werden, dass die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden in Zusammenhang mit diesem strukturellen Unterschied stehen. Steht eine KESB mit mehreren Finanzierungspartnern in Kontakt, so erhöht sich das Konfliktpotenzial, wohingegen eine Ansprechinstitution bezüglich der Finanzen das Konfliktpotenzial minimiert.

Die Rolle der Gemeinden hat sich aufgrund des revidierten Rechts stark verändert. Die damalige Vormundschaftsbehörde war, nicht wie die heutige KESB eine politisch unabhängige Behörde, sondern zählte zum Gemeinderat. Damals entschied also die Institution über eine Errichtung einer Massnahme, welche die Massnahme letztlich auch finanzierte. In der heutigen Situation entscheidet die KESB zum Wohle der hilfs- und schutzbedürftigen Person über die Errichtung einer Massnahme, welche dann von den Gemeinden finanziert werden muss. Die Gemeinden haben demzufolge keinen Einfluss

auf die Entscheidungsfindung betreffend eine Massnahme; sie verloren an Macht. Ein derartiger Rollenwechsel gestaltet sich schwierig und birgt ein gewisses Konfliktpotenzial. Im Gegensatz zur KESB Kleinkanton, welche vom Kanton finanziert wird, trifft die beschriebene Situation auf die KESB Grosskanton zu. Die Vermutung, dass sich aufgrund der Finanzierungsregelung im Grosskanton die Zusammenarbeit mit den Gemeinden als schwierige Herausforderung zeigt, bestätigt KESB Grosswil. KESB Grosswil (Z1.7) ist überzeugt, dass, die Stimmen seitens der Gemeinden weniger kritisch wären, wenn der Aspekt der Finanzierung wegfallen würde.

Im Theorieteil „Soziale Dienste“ wird aufgezeigt, dass die Dienste sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen, welche die KESB anbietet, von dritten Instanzen finanziert werden (Klatetzki, 2010, 8). Aus diesem Grund sehen sich gemäss Dunkel (2011, 192) die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes, sprich die KESB-Mitglieder, nicht nur mit den Bedürfnissen der Klienten konfrontiert, sondern auch mit jenen der Kostenträger, die die Leistungen bezahlen, also mit den Gemeinden. Diese möglicherweise unterschiedlichen Bedürfnisse führen zu einem objektiven Strukturdilemma. Hinzu kommt, dass die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes in der Wahl der Mittel und Ziele, da sie mit Menschen arbeiten, nicht frei sind. Die Mittel und Ziele müssen, wie Klatetzki (2010, 11) erläutert, den rechtlichen und moralischen Richtlinien entsprechen. Die KESB-Mitglieder müssen sich somit an die gesetzliche Auflage halten und ihren Auftrag gemäss Art. 360ff ZGB pflichtbewusst erfüllen. Die KESB befindet sich somit in einem Spannungsverhältnis zwischen den Bedürfnissen der Klienten, den rechtlichen Richtlinien und den Erwartungen der Kostenträger, sprich den Gemeinden. Dass die KESB-Mitglieder unmöglich allen drei Mandaten gerecht werden können, liegt auf der Hand. Laut Seithe (2010, 251) sind demzufolge die Akteurinnen eines Sozialen Dienstes, also die KESB-Mitglieder, gezwungen, Prioritäten innerhalb dieser Mandate zu setzen und sich den daraus resultierenden Konflikten zu stellen.

4.3.4 Andere Dienste

Alle der fünf untersuchten KESB geben an, dass eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen beispielsweise mit Schulen, mit der Polizei, mit Kliniken und Spitälern, mit Fachstellen, mit der Jugendanwaltschaft stattfindet (KESB Grosswil, Z5.1-Z5.3; KESB Grosstadt, Z6; KESB Grossfluss, Z4-Z5; KESB Grossland, Z5; KESB Kleinkanton, Z2).

Bilanz

Die interviewten KESB-Mitglieder zählen Dienste auf, mit welchen sie neben den Sozialen Diensten zusammenarbeiten. Eine Bewertung dieser Zusammenarbeit wird allerdings nicht vorgenommen. Daraus lassen sich die folgenden unterschiedlichen Vermutungen aufstellen. Die Zusammenarbeit mit den anderen Diensten verläuft unproblematisch, die Zusammenarbeit befindet sich teilweise erst noch im Aufbau oder aber diese Zusammenarbeit nimmt im Alltagsgeschäft eines Behördenmitgliedes nicht viel Raum ein.

5. Synthese in Bezug auf die Fragestellungen

In diesem Kapitel werden die Fragestellungen und die dazugehörigen Hypothesen, welche in den Kapiteln 2.6 und 2.7 dargestellt werden, erneut aufgegriffen und zusammenfassend in Verbindung mit den Ergebnissen gebracht. Der Fokus richtet sich auf die Besonderheiten der einzelnen untersuchten KESB. Es wird nicht auf alle im Kapitel 4 aufgezeigten Ergebnisse eingegangen.

5.1 Erste Unterfrage

Wie sind die neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden des Grosskantons und des Kleinkantons strukturell organisiert?

Aufgrund der Datenanalyse konnten verschiedene strukturelle Unterschiede zwischen den KESB Grosskanton und der des Kleinkantons erfasst werden. Der erste Unterschied zeigt sich darin, dass im Kleinkanton eine KESB besteht und im Grosskanton 13 KESB fungieren. KESB Kleinkanton ist verantwortlich für ein Einzugsgebiet von ungefähr 120'000 Einwohnerinnen, die untersuchten KESB im Grosskanton für ein Einzugsgebiet von 50'000 - 400'000 Einwohnern. KESB Kleinkanton basiert auf einer kantonalen Trägerschaft, wobei die 13 KESB des Grosskantons (inter-)kommunal organisiert sind. Im Kleinkanton wirken sechs Behördenmitglieder, im Grosskanton je nach KESB zwischen drei und neun.

Ein wesentlicher struktureller Unterschied wird darin gesehen, dass die KESB Kleinkanton im Gegensatz zu den vier untersuchten KESB Grosskanton über zwei interne Soziale Dienste verfügt. Ein interner Sozialer Dienst widmet sich ausschliesslich den Abklärungen, der andere interne Soziale Dienst übernimmt Berufsbeistandschaften. Im Grosskanton übernehmen die Behördenmitglieder mit Unterstützung der jeweiligen Fach- und Sachmitarbeitenden die Abklärungsaufgaben im Erwachsenenschutz, die Mandate für Berufsbeistandschaften werden an externe Soziale Dienste übergeben.

Weiter fällt auf, dass die vier Präsidien der KESB Grosskanton mit der Profession „Recht“ besetzt sind, die KESB Kleinkanton von einer Person aus der Fachrichtung „Soziale Arbeit“ präsiert wird. Die Soziale Arbeit und das Recht werden von allen untersuchten KESB als Hauptprofessionen angesehen. KESB Grossstadt (P25), KESB Grossland (A1) und KESB Kleinkanton (S7) fügten jedoch hinzu, dass die Rechtswissenschaft innerhalb einer KESB von grosser Wichtigkeit ist, da grösstenteils juristisch gearbeitet wird. Diese Aussagen lassen die Vermutung aufkommen, dass der Profession „Recht“ tendenziell ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als der Profession „Soziale Arbeit“.

Betreffend die Aufbauarbeit konnte kein zentraler Unterschied zwischen der KESB Kleinkanton und den KESB Grosskanton erfasst werden. Sowohl KESB Kleinkanton als auch die KESB des Grosskantons mussten eine neue Organisation aufbauen. Ein wesentlicher Unterschied zeigt sich jedoch bei KESB Grosswil und KESB Grossstadt. Im Gegensatz zu den anderen drei untersuchten KESB konnten diese auf bereits bestehende Strukturen der damaligen Vormundschaftsbehörde zurückgreifen. Die früheren Vormundschaftsbehörden zweier Städte, die nun zur Trägerschaft der KESB Grosswil oder KESB Grossstadt zählen, arbeiteten bereits professionell und teilweise interdisziplinär. Bei der Umsetzung des revidierten Rechts erwies sich diese bereits bestehende Struktur als Vorteil für die KESB Grosswil und Grossstadt. Dieser wesentliche Unterschied ist somit nicht auf die kantonale strukturelle Umsetzung zurückzuführen, sondern auf die unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten innerhalb eines Kantons,

spricht innerhalb des Grosskantons. Weitere strukturelle Unterschiede konnten zwischen den vier untersuchten KESB des Grosskantons erfasst werden.

Wie bereits erwähnt, sind die KESB des Grosskantons (inter-)kommunal organisierte Verwaltungsbehörden. Die KESB Grossstadt weist als einzige der untersuchten vier KESB eine kommunale Trägerschaft auf. Somit hat sich das Einzugsgebiet dieser KESB gegenüber der damaligen Vormundschaftsbehörde nicht verändert. KESB Grosswil, KESB Grossfluss und KESB Grossland sind hingegen interkommunal organisiert, was bedeutet, dass sie für mehrere Gemeinden zuständig sind.

Die KESB des Grosskantons weisen eine unterschiedliche Anzahl Behördenmitglieder auf. Alle KESB verfügen über das Kammersystem, wobei auch hier die Anzahl der Kammern variiert.

Weiter kann festgestellt werden, dass im Grosskanton allen Behördenmitgliedern der untersuchten KESB, ausgenommen jenen der KESB Grossfluss, je Fach- und Sachmitarbeitende fix zugeteilt sind. Diese beiden Personen unterstützen das Behördenmitglied bei den Aufgaben und dienen als Entlastung. Bei KESB Grossfluss kann eine solche Struktur nicht vorgefunden werden. Das Behördensekretariat der KESB Grossfluss dient ebenfalls der Unterstützung der Behördenmitglieder, die Aufgabenverteilung findet jedoch via Leitungsebene statt. Somit arbeiten die Behördenmitglieder der KESB Grossfluss nicht mit fix zugeteilten Fach- oder Sachmitarbeitenden zusammen.

Ein weiterer struktureller Unterschied macht sich bei KESB Grosswil und KESB Grossland bemerkbar. Im Gegensatz zu den anderen untersuchten KESB bestehen hier eine Fachgruppe Erwachsenenschutz und eine Fachgruppe Kinderschutz. Die Behördenmitglieder und die jeweiligen Sach- und Fachmitarbeitenden sind somit spezialisiert auf einem Gebiet.

In Bezug auf Prozesse und Abläufe innerhalb einer KESB kann festgestellt werden, dass diese in der KESB Grosswil, KESB Grossstadt und KESB Kleinkanton verfestigter sind als in der KESB Grossfluss und KESB Grossland. Die beiden untersuchten KESB mit dem kleinsten Einzugsgebiet, geben an, dass die Prozesse und Abläufe teilweise noch geregelt, optimiert und verfestigt werden müssen (Grossfluss, P16; Grossland, S17).

5.2 Zweite Unterfrage

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen?

Wie sich die Zusammenarbeit zwischen den untersuchten KESB und Sozialen Diensten gestaltet, wird im Kapitel 4.3.2 detailliert erläutert.

Als ein markanter Unterschied gilt die Anzahl Sozialer Dienste, mit welchen die untersuchten KESB bezüglich Berufsbeistandschaften in Kontakt stehen. KESB Grossland stellt in diesem Zusammenhang eine Besonderheit dar. Sie arbeitet lediglich mit einem Sozialen Dienst zusammen. Die weiteren untersuchten KESB mit mehreren.

Weiter kann festgehalten werden, dass hauptsächlich auf dem formellen Weg via Telefon oder Mail zwischen den Behördenmitgliedern und den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste kommuniziert wird. Ausschliesslich im Kleinkanton und in Grossfluss findet auch ein informeller Austausch statt. Dieser informelle Austausch kann mit der räumlichen Nähe zwischen der KESB und den Sozialen Diensten begründet werden, welche im Kleinkanton und in Grossfluss vorzufinden ist.

Auffallend ist des Weiteren, dass in Grossfluss keine Austauschgefässe bestehen zwischen der KESB und dem untersuchten Sozialen Dienst. In den anderen vier untersuchten KESB und Sozialen Diensten existieren Austauschgefässe. Dieser interinstitutionelle Austausch findet jedoch lediglich auf der Leitungsebene statt.

Probleme betreffend die organisatorische Zusammenarbeit werden von allen untersuchten Sozialen Diensten des Grosskantons wahrgenommen (SD Grosswil, Z1.10; SD Grosstadt, Z8; SD Grossfluss, Z3). Ausschliesslich SD Grossland (Z6) sagt aus, dass diese Zusammenarbeit aufgrund des guten Austausches im Allgemeinen funktioniert.

Die Zusammenarbeit zwischen den KESB und den Sozialen Diensten des Grosskantons kann noch nicht als gefestigt bezeichnet werden. Ungenügende Standardisierungen, undefinierte Abläufe und Prozesse führen zu Unsicherheiten.

Einen Rollen-, Status-, und Hierarchiekonflikt zwischen den KESB-Mitgliedern und den SD-Mitarbeitenden konnte innerhalb des Grosskantons wahrgenommen werden. Insbesondere innerhalb Grossland, Grossfluss und Grosstadt ist ein Machtgefälle zwischen den KESB-Mitgliedern und den SD-Mitarbeitenden spürbar. Der Umgang mit dieser neu geschaffenen Hierarchie und Rollenverteilung gestaltet sich für die interviewten SD-Mitarbeitenden schwierig, was sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken kann.

Eine Besonderheit weist hier der Kleinkanton auf. Sowohl in Bezug auf die organisatorische Zusammenarbeit als auch auf den Rollen-, Status-, und Hierarchiekonflikt nennen die KESB und der SD Kleinkanton keine Schwierigkeiten. Die Kommunikation und Sitzungsstrukturen sind auf einem internen „Kommunikationspapier“ verfasst. Die Zusammenarbeit der Behörde mit den untersuchten Sozialen Diensten wird als intensiv und positiv bewertet (SD Kleinkanton, P15).

5.3 Dritte Unterfrage

Wie beeinflusst die strukturelle Organisation der KESB die Zusammenarbeit mit diesen Sozialen Diensten?

Die Zusammenarbeit zwischen den KESB und den Sozialen Diensten wird in den beiden untersuchten Kantonen unterschiedlich gewertet. Im Grosskanton zeichnen sich durchaus Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit ab. Im Kleinkanton hingegen wird die Zusammenarbeit als intensiv und positiv bewertet. Diese unterschiedlichen Bewertungen können in einen Zusammenhang mit der strukturellen Organisation einer KESB gebracht werden.

Bereits die strukturell organisierte Ausgangslage der KESB des Grosskantons und der KESB des Kleinkantons beeinflussen die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten. Da die KESB Kleinkanton eine kantonale Verwaltungsbehörde ist, verfügt sie betreffend die Finanzierung über einen Ansprechpartner, nämlich den Kanton. Die KESB des Grosskantons sind hingegen wie bereits erwähnt (inter-)kommunal organisiert. Das bedeutet, dass ausgenommen von der kommunal organisierten KESB Grosstadt die restlichen Behörden betreffend die Finanzierung in Kontakt mit mehreren Gemeinden stehen. Für die Zusammenarbeit mit mehreren Ansprechpartnern werden deutlich mehr Zeitressourcen benötigt. Zeitressourcen, die somit in diese Zusammenarbeit investiert werden müssen und nicht für die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten aufgebracht werden können. KESB Kleinkanton und KESB Grosstadt können diesbezüglich Zeitressourcen einsparen, die sie möglicherweise in die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten investieren können.

Ein weiterer wichtiger struktureller Unterschied zeigt sich darin, dass die KESB Kleinkanton über einen internen Sozialen Dienst, welcher Berufsbeistandschaften übernimmt, verfügt. Aufgrund dieser strukturellen Organisation sind die Mitarbeitenden des Sozialen Dienstes Teil der KESB. Sie zählen zum Team. Eine intensive Zusammenarbeit wird gefördert. Die internen Abläufe und Prozesse sind standardisiert. Eine offene Kommunikation zwischen den KESB-Mitarbeitenden und den SD-Mitarbeitenden wird gelebt, wodurch Rollen-, Status-, und Hierarchiekonflikte reduziert werden können. Das bestehende interne „Kommunikationspapier“ regelt die Austauschgefässe zwischen der gesamten Belegschaft der KESB Kleinkanton. Auf diesem Papier wird ersichtlich, dass selbst informelle Anlässe angeboten werden. An diesen regelmässig durchgeführten informellen Anlässen nimmt die gesamte Belegschaft teil. Diese Anlässe ermöglichen den Mitarbeitenden einer KESB sich kennenzulernen und auszutauschen. Solche Gefässe und Strukturen wirken sich positiv auf die Zusammenarbeit aus.

Im Grosskanton verfügt keine der untersuchten KESB über einen internen Sozialen Dienst. Die organisatorische Zusammenarbeit zwischen den Behördenmitgliedern und den Mitarbeitenden der externen Sozialen Dienste reduziert sich auf die Leitungsebene. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Behördenmitgliedern und den SD-Mitarbeitenden, welche auch in Form von informellen Anlässen gelebt wird, kann nicht beobachtet werden. Nicht nur die Gegebenheit, dass die KESB des Grosskantons über keinen internen Sozialen Dienst verfügen, sondern auch jene, dass die KESB des Grosskantons mit mehreren Sozialen Diensten in Kontakt stehen, wirkt sich auf die Qualität der Zusammenarbeit aus. Abläufe und Prozesse müssen somit nicht nur zwischen zwei Institutionen internalisiert werden, sondern zwischen mehreren Institutionen. Diese beiden erwähnten Faktoren erfordern für eine KESB deutlich mehr Zeitressourcen, um eine qualitativ hochstehende Zusammenarbeit zu gewährleisten. Diese Zeitressourcen hat eine KESB zum jetzigen Zeitpunkt allerdings nicht. Die verfügbaren Zeitressourcen müssen grösstenteils in die Alltagsgeschäfte investiert werden.

Dass zwischen KESB Grossland und SD Grossland die organisatorische Zusammenarbeit funktioniert, kann wiederum auf die erwähnte strukturelle Gegebenheit zurückgeführt werden. Denn im Grosskanton steht ausschliesslich die KESB Grossland mit nur einem Sozialen Dienst, welcher Berufsbeistandschaften übernimmt, in Kontakt. Auch in diesem Beispiel zeigt sich, dass eine solche Struktur die Zusammenarbeit erleichtert.

Innerhalb des Grosskantons kann noch ein weiterer Unterschied betreffend die Zusammenarbeit festgestellt werden. KESB Grosswil und KESB Grossstadt verfügen im Gegensatz zu KESB Grossfluss über Austauschgefässe mit den Sozialen Diensten. Die Wichtigkeit einer guten Zusammenarbeit zwischen diesen Institutionen wird hoch gewertet. Aus diesem Grund werden die bereits bestehenden Austauschgefässe weiterentwickelt, sofern dies die Zeitressourcen erlauben. Dass zwischen KESB Grossfluss und SD Grossfluss jedoch keine Austauschgefässe bestehen, kann teilweise mit der zeitlichen Ressourcenknappheit begründet werden. Die KESB Grosswil und die KESB Grossstadt konnten auf bereits bestehende Strukturen der damaligen Vormundschaftsbehörde zurückgreifen. Die KESB Grossfluss hingegen musste sich ganz neu organisieren. In die Aufbauarbeit musste KESB Grossfluss somit deutlich mehr investieren als die KESB Grossstadt und die KESB Grosswil. Selbst die internen Abläufe und Prozesse bei KESB Grossfluss waren zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht geregelt und verfestigt. Die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen mussten somit neben der Verrichtung der Alltagsgeschäfte für die interne Zusammenarbeit genutzt

werden. Die Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten galt daher für die KESB Grossfluss verständlicherweise nicht als prioritär.

Dass sich die Zusammenarbeit zwischen der KESB Grossfluss und dem SD Grossfluss als problembehafteter herauskristallisiert als bei den restlich untersuchten KESB, steht somit in Zusammenhang mit mehreren Faktoren. Die KESB Grossfluss musste sich neu organisieren, die internen Prozesse und Abläufe gelten noch nicht als gefestigt, die Behördenmitglieder arbeiten mit keinen fix zugeteilten Fach- und Sachmitarbeitenden zusammen, die KESB Grossfluss steht mit mehreren Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen in Kontakt und aufgrund der Trägerschaft muss sie mit elf Gemeinden zusammenarbeiten. All diese Faktoren treffen lediglich auf die KESB Grossfluss zu. Faktoren, die eine Unmenge an Zeitressourcen beanspruchen und sich dadurch wesentlich auf die Qualität der Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten auswirken.

Aber nicht nur diese Faktoren beeinflussen die Qualität der Zusammenarbeit. Auch die individuellen Bedingungen tragen dazu bei. Abschliessend möchte nochmals erwähnt werden, dass von allen interviewten Personen betont wurde, dass die Qualität der Zusammenarbeit auch abhängig ist vom jeweiligen Behördenmitglied und von der jeweiligen Berufsbeiständin; sprich die Qualität der Zusammenarbeit ist, neben den aufgezeigten strukturellen Faktoren, die die Zusammenarbeit begünstigen oder erschweren, auch personenabhängig.

6. Fazit

6.1 Grenzen der Forschungsarbeit

Innerhalb dieser Forschungsarbeit sind zwei Deutschschweizer Kantone untersucht worden. Zu den interviewten Personen zählen fünf Behördenmitglieder und acht Mitarbeitende eines Sozialen Dienstes. Von diesen acht Mitarbeitenden haben fünf Personen eine Leitungsfunktion innerhalb dieses Dienstes inne. Diesen Kontext gilt es beim gesamten Forschungsprozess zu berücksichtigen.

Die Aussagen dieser interviewten Personen dürfen nicht als allgemeingültige Bewertungen verstanden werden, sondern müssen als persönliche Wahrnehmungen und Meinungen der jeweiligen Person im entsprechenden Arbeitskontext betrachtet werden. Ausserdem gelten Interviewaufnahmen als Momentaufnahmen.

Demzufolge bildet die Wahl der interviewten Personen eine Grenze der vorliegenden Arbeit. So sind beispielsweise im Kleinkanton zwei Personen eines internen Sozialen Dienstes der KESB interviewt worden. Mit einem externen Dienst ist, da die meisten Mandate vom internen Dienst übernommen werden, kein Interview durchgeführt worden. Bei der Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen der KESB und dem Sozialen Dienst des Kleinkantons gilt es somit diesen Kontext zu berücksichtigen. Die Zusammenarbeit zwischen der KESB und einem externen Sozialen Dienst, welcher Berufsbeistandschaften übernimmt, würde sich womöglich anders gestalten.

Auch gilt zu beachten, dass im Kleinkanton ein Interview durchgeführt wurde, an dem sowohl die KESB-Präsidentin als auch eine Leitungsperson eines internen Sozialen Dienstes anwesend waren. Dieser Kontext muss berücksichtigt werden, da die Präsenz einer weiteren Person an einem Interview Einfluss auf die Aussagen nehmen kann. Um eine zusätzliche Sichtweise zu erhalten, wurde ein ausserplanmässiges Interview mit der Leitungsperson eines weiteren internen Sozialen Dienstes durchgeführt.

An zwei Interviews mit Sozialen Diensten im Grosskanton nahmen ebenfalls je zwei Personen teil. Auch hier gilt es sich bewusst darüber zu sein, dass die Anwesenheit einer weiteren Person an einem Interview die Aussagen beeinflussen kann.

Eine weitere Grenze dieser Arbeit zeigt sich in der Schwerpunktsetzung der Interviews. Es gilt zu beachten, dass die Interviews mit den Behördenmitgliedern im Gegensatz zu jenen mit den Mitarbeitenden eines Sozialen Dienstes mehrere zentrale Thematiken beinhalten. So nahmen bei den Interviews mit den Behördenmitgliedern die Struktur, der Prozess, und die Zusammenarbeit intern als auch extern eine grosse Relevanz ein. Bei den Interviews mit den Sozialen Diensten wurde allerdings der Fokus auf die Zusammenarbeit mit der KESB gelegt. Dass sich die Sozialen Dienste demzufolge zu dieser Zusammenarbeit detaillierter und ausführlicher äusserten, kann unter anderem als Auswirkung dieser Schwerpunktsetzung betrachtet werden.

Insgesamt resultierte sehr viel Datenmaterial aus den Interviews. Dieses Datenmaterial konnte aufgrund des vorgegebenen inhaltlichen und zeitlichen Rahmens der Bachelorarbeit nicht gesamthaft evaluiert werden. Eine Auswahl wurde getroffen, welche auf einer persönlichen Gewichtung des Autors und der Autorinnen zurückzuführen ist.

Als Grenzen der vorliegenden Arbeit werden des Weiteren die bereits unter dem methodologischen Kapitel aufgeführten Grenzen und Risiken einer qualitativen Forschung und die aus der Fragestellung resultierende Einschränkung des Themengebietes verstanden.

6.2 Weiterführende Fragestellungen

Durch die Erarbeitung der vorliegenden Arbeit kristallisierten sich Themenbereiche und Fragestellungen heraus, die sich für eine weitere Untersuchung eignen würden.

- Die Zusammenarbeit zwischen den KESB-Mitgliedern und den professionellen Mandatstragenden könnte nicht nur in Verbindung mit den Strukturen einer KESB untersucht werden, sondern noch auf weitere Einflussfaktoren.
 - Nimmt die Genderthematik auf die Zusammenarbeit zwischen den Behördenmitgliedern und den professionellen Mandatstragenden einen Einfluss? In welchen Bereichen zeigt sich dieser Einfluss?
 - Ist ein Unterschied in der Bewertung der Zusammenarbeitsqualität von professionellen Mandatstragenden, welche bereits im alten Recht Mandate führten, zu jenen, welche lediglich mit dem revidierten Recht vertraut sind, ersichtlich?
 - Wie wird die Zusammenarbeit jener Personen bewertet, welche innerhalb dieser Institutionen keine Leitungsfunktion innehaben? Wie bewerten beispielsweise Fachmitarbeitende, Adjunkten oder „Basis-Mitarbeitende“ eines Sozialen Dienste die Zusammenarbeit?
 - Inwieweit prägt die Ressourcenproblematik die Zusammenarbeit dieser beiden Institutionen?
- Die Zusammenarbeit mit den Gemeindebehördenmitgliedern wird seitens der untersuchten KESB als problematisch betrachtet. Die Sicht der Gemeindebehördenmitglieder wurde im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht untersucht. Daraus resultieren folgende weiterführende Fragestellungen.
 - Wie bewerten die Gemeindebehördenmitglieder die Zusammenarbeit mit der KESB? Wo liegen die Gründe einer möglicherweise problembehafteten Zusammenarbeit?
- Spannend zu untersuchen wäre des Weiteren, welche Meinungen private Mandatstragende zum revidierten Recht haben.
 - Wie schätzen die privaten Mandatstragenden das revidierte Recht ein? Wo erleben sie Schwierigkeiten, in welchen Bereichen stossen sie auf mögliche Grenzen? Können sie als Nicht-Professionelle dem Selbstbestimmungsgedanken des KESR Rechnung tragen? Wie erleben sie die Zusammenarbeit mit der KESB?
- Weiter wäre sehr spannend zu untersuchen, welche Meinungen und Sichtweisen Klienten auf das revidierte KESR haben.
 - Ist den Klientinnen das Recht vertraut? Nehmen sie Veränderungen zum alten Recht wahr? Wird die Mandatsführung im Sinne des revidierten Rechts anders erlebt als im alten Recht? Wie erleben Klienten das rechtliche Gehör? Inwiefern können sie vom Selbstbestimmungsgedanken des neuen Rechts profitieren?

6.3 Inhaltlicher Lernprozess

Der Lernprozess kann zusammenfassend in zwei Bereiche gegliedert werden; einerseits sind neue Erkenntnisse betreffend die Thematik rund ums KESR gewonnen worden und andererseits in Bezug auf die qualitative Forschung.

Das revidierte Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, welches am 1. Januar 2013 eingeführt wurde, stellt eine neue rechtliche Grundlage dar, über welche vor der Verfassung dieser Arbeit noch kein Wissen verfügt wurde. Der gesamte Themenbereich

rund um dieses revidierte Recht kann somit als neues gewonnenes Wissen verstanden werden.

Innerhalb der Forschungsgruppe wurden die Kapitel des revidierten KESR auf die Teilnehmenden aufgeteilt, individuell bearbeitet und in Form von Referaten einander vorgestellt. Durch die Erarbeitung der rechtlichen Ausgangslage fand eine Annäherung an die neu geschaffene Institution „KESB“ statt. Die Einführungsgesetze der Kantone erwiesen sich neben den Artikeln des ZGB als zentral für diese Annäherung. Dank dem rechtlich erworbenen Wissen konnten erste Vorstellungen über die Strukturen, Prozesse und Aufgaben einer KESB gewonnen werden.

Weiter wurden innerhalb der Forschungsgruppe verschiedene Theorieelemente bearbeitet, die sich in Anlehnung an die Fragestellung als wichtige theoretische Grundlagen herauskristallisierten. Wissen betreffend Organisationen, Soziale Dienste und interdisziplinäre Zusammenarbeit konnte erlangt und erweitert werden.

Für die rechtliche und theoretische Auseinandersetzung stellten Gruppendiskussionen und kritische Rückmeldungen seitens der Teilnehmenden und Begleitdozierenden eine Bereicherung dar.

Da vor der Erstellung dieser Arbeit der Autor und die Autorinnen über keine Erfahrungen in der Forschung verfügten, erwies sich die qualitative Forschungsmethode als ein noch unbekanntes Lernfeld. Prozesshaft ging eine Auseinandersetzung mit dieser Methode, der Fallstudie und dem Experteninterview vonstatten.

Die qualitative Forschungsmethode stellte sich als eine zirkuläre Arbeitsform heraus, die eine beständige Integration von empirischen und theoretischen Arbeitsschritten verlangte. Die einzelnen Kapitel konnten nicht nach einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden, sondern wurden hermeneutisch bearbeitet. Jederzeit musste aufgrund neu gewonnener Erkenntnisse unter anderem mit einer Anpassung der Fragestellung, der Hypothesen, der Theorieelemente, der Fälle oder der Interviewfragen gerechnet werden. Dieses hermeneutische wissenschaftliche Arbeiten brachte Unsicherheiten mit sich, erwies sich aber durchaus als spannend und interessant.

Die detaillierte Ausarbeitung von Strukturmerkmalen wird als elementar betrachtet. Aufbauend auf diesen Merkmalen werden die Fälle ausgewählt. Daher ist es durchaus sinnvoll, sich für diesen Arbeitsschritt Zeit zu nehmen, damit keine voreilige und unüberlegte Auswahl der Fälle getroffen wird.

Als besondere Herausforderung zeigte sich der Umgang mit Hypothesen in der qualitativen Forschung. Eine Hypothese wird als eine mehr oder weniger riskante vorläufige Vermutung wahrgenommen. Einzusehen, dass die Hypothesen, die es zu verifizieren oder falsifizieren gilt, nicht im Mittelpunkt der Arbeit stehen, sondern dass sich die Hypothesen wie auch die Theorien in der qualitativen Forschung aus den gesammelten Daten entfalten, erforderte ein Umdenken und Geduld.

Weiter bildeten die Vorbereitung, die Durchführung und die Auswertung der Interviews ein grosses Lernfeld.

Bevor sich die Frage stellte, wer interviewt werden soll, musste deklariert werden, was es überhaupt herauszufinden galt. Aufbauend auf dieser Frage konnte ein Fragebogen erstellt werden, der sich für KESB-Mitglieder eignet. Dass die Auswahl der Interviewpartnerinnen nicht vor Beginn der Erhebung abgeschlossen werden muss, kann als neue Erkenntnis bezeichnet werden. Erst als einzelne Interviews mit den Behördenmitgliedern durchgeführt worden waren, wurde deutlich, dass Mitarbeitende eines Sozialen Dienstes, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, wichtige Gesprächspartner sind, die es für eine Vervollständigung der Informationen bedarf. Die

Erkenntnis, dass aufgrund dieses Entscheides ein neuer passender Fragebogen erstellt werden musste, konnte gewonnen werden.

Es wurde die Erfahrung gemacht, dass sich für die Durchführung der Interviews ein Frageleitfaden anstelle des detaillierten Fragebogens optimaler eignete. Der Frageleitfaden besteht aus einer überschaubaren Menge an offenen Fragen. Diese offenen Fragen sollen die interviewten Personen zum Reden veranlassen. Die interviewten Behördenmitglieder und Mitarbeitenden des Sozialen Dienstes verfügten über sehr viele Informationen, die sie offen aussprachen. Dass sich alle interviewten Personen die Zeit nahmen, sich interessiert und wertschätzend zeigten, überraschte. Möglicherweise trug die briefliche Kontaktaufnahme einen wesentlichen Teil zu dieser offenen und wertschätzenden Begegnung bei. Die briefliche Kontaktaufnahme, in welcher der Projektbescrieb und das Vorhaben erläutert wurden, wirkte professionell und seriös. Das Vorgehen dieser Kontaktaufnahme kann als ein weiterer Lernprozess bezeichnet werden.

Aufgrund der Durchführung der Interviews konnten viele neue Erfahrungen gesammelt werden. Behördenmitglieder einer KESB gegenüberzusitzen war eine neue Situation, die trotz guter Vorbereitung eine gewisse Nervosität mit sich brachte. Der Umstand, dass die Interviews immer zu zweit durchgeführt wurden, konnte der Nervosität ein bisschen entgegenwirken und ein selbstsichereres Auftreten begünstigen. Generell konnte davon profitiert werden. Ein Interviewer konnte sich auf den Fragebogen und Frageleitfaden konzentrieren, während der andere den Interviewpartner beobachtete und bei aufkommenden spontanen Fragen intervenieren konnte. Der Balanceakt von Redenlassen und Eingreifen innerhalb eines Interviews gestaltete sich teilweise schwierig. Wichtig scheint hier die Erkenntnis, dass bei den letzteren Interviews die Tendenz aufkam, vermehrt zu intervenieren, da in den bereits durchgeführten Interviews Informationen erlangt worden waren, die die Interviewführenden prägten. In diesen Situationen erwies sich der Balanceakt zwischen Redenlassen und Eingreifen als eine noch grössere Herausforderung.

Das Protokollieren der Interviews nahm viele zeitliche Ressourcen in Anspruch. Es wurde bald bewusst, dass ein sorgfältiges und genaues Protokollieren unerlässlich ist, da diese Protokolle das Material der Auswertung bilden. Von einem sorgfältigen Verfassen konnte im weiteren Prozess profitiert werden.

Die Auswertung der erhobenen Daten wurde als sehr interessante und wertvolle Arbeit erachtet.

Dank der Verfassung dieser Arbeit konnte sehr viel neues Wissen in den Bereichen der Sozialwissenschaft, des Rechts und der Forschungsmethodik generiert werden. Wenngleich ein sehr zeitaufwändiger, so konnte ein doch sehr spannender und lehrreicher Prozess durchlaufen werden. Das verknüpfte Denken, welches das Verfassen dieser Arbeit erforderte, führte zu vielen spannenden und aufschlussreichen Diskussionen, die neue Erkenntnisse im gesamten Themenbereich mit sich brachten. Obwohl in dieser Bachelorarbeit nur ein kleiner Teil des revidierten KESR gestreift wurde, so sind die Autorinnen und der Autor überzeugt, von dem erlangten inhaltlichen und methodologischen Wissen in Zukunft als Professionelle der Sozialen Arbeit profitieren zu können.

7. Bedeutung für die Praxis der Sozialen Arbeit

Die Thematik rund um das revidierte Erwachsenenschutzrecht nimmt für die Praxis der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert ein, wodurch sie sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert sieht. Diese Herausforderungen gilt es anzunehmen und zu meistern. In dieser Bachelorarbeit wurden Problemfelder für die Soziale Arbeit innerhalb der Thematik rund ums KESR angesprochen, die im Folgenden erneut aufgegriffen werden und mit möglichen Konsequenzen und Vorschlägen für die Praxis der Sozialen Arbeit untermauert werden.

Eine zentrale Herausforderung, welcher sich die Professionellen der Sozialen Arbeit generell stellen müssen, nimmt auch innerhalb dieser Thematik eine grosse Relevanz ein: der Umgang mit dem Tripelmandat. Sowohl die Professionellen der Sozialen Arbeit, welche in einer KESB tätig sind, als auch jene, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, stehen diesem Tripelmandat gegenüber. Für die Professionellen der Sozialen Arbeit⁵ einer KESB bedeutet dies konkret, dass sie sich erstens mit ihrem rechtlichen Auftrag, den Schutz und das Wohl hilfsbedürftiger Personen sicherzustellen, zweitens mit den Anliegen der Kostenträger, sprich mit dem Kanton oder den Gemeinden und drittens mit der professionellen Ethik der eigenen Profession konfrontiert sehen. Die mandatsführenden Personen eines Sozialen Dienstes stehen hingegen den Bedürfnissen und Wünschen der betroffenen Personen gegenüber, den Anliegen und Forderungen des Auftraggebers „KESB“ und dem Mandat der eigenen Profession. Die Akteurinnen der Sozialen Arbeit beider Institutionen sind in diesem Tripelmandat verstrickt. Dass diese Mandate des Öfteren im Widerspruch stehen, wurde bereits im Kapitel „Soziale Dienste“ erläutert. Die Akteure der Sozialen Arbeit sind gezwungen, Prioritäten innerhalb dieser Mandate zu setzen und sich den daraus resultierenden Konflikten zu stellen. Damit die Professionellen der Sozialen Arbeit diesem Mandatsdilemma entgegenwirken können, bedarf es unterschiedlicher Prozesse. Die Soziale Arbeit muss sich innerhalb der eigenen Profession vernetzen. Durch eine solche Vernetzung kann die Professionsentwicklung gefördert werden, was zu einer wichtigen Profilierung der Sozialen Arbeit führen kann. Eine Stärkung der Position der Professionellen der Sozialen Arbeit muss erfolgen. Diese Stärkung kann mittels fundierter Ausbildungen, Weiterbildungen, sozialwissenschaftlicher Forschungen und sozialer Netzwerke erreicht werden. Die Soziale Arbeit muss sich ihrer beruflichen Identität bewusst werden, ihre Spezifitäten ausarbeiten und weiterentwickeln.

Neben diesem Mandatsdilemma auf der Metaebene befinden sich die Professionellen der Sozialen Arbeit innerhalb der Thematik rund ums KESR in einem Rollen-, Status-, und Hierarchiekonflikt. Dieser Konflikt wird auf zwei unterschiedlichen Ebenen erkennbar, welche aber klar voneinander zu trennen sind. Einerseits zeigt sich ein Hierarchiekonflikt zwischen der traditionellen Profession der Rechtswissenschaft und der jungen Profession der Sozialen Arbeit, andererseits ein Hierarchiekonflikt zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen.

Bezogen auf den ersten erwähnten Konflikt sieht sich die Soziale Arbeit mit einer weiteren Positionierung der eigenen Profession konfrontiert. Die Professionellen der Sozialen Arbeit müssen sich ihres Expertenwissens betreffend die Bearbeitung sozialer Probleme bewusst werden. Sie müssen selbstbewusst und selbstsicher auftreten, ein Vertrauen in ihre Fachkompetenzen entwickeln, diese als wichtig und unabdingbar betrachten und sich

⁵ Selbstverständlich sind alle Professionen einer KESB vom Tripelmandat betroffen. Hier wird aber lediglich auf die Profession „Soziale Arbeit“ eingegangen.

das Recht auf die Beanspruchung eines eigenen Zuständigkeitsbereichs herausnehmen. Die Soziale Arbeit darf keinen Grund sehen sich der Rechtsprofession unterzuordnen. Genauso wenig geht es darum sich dieser Profession überzuordnen. Die beiden Professionen müssen sich als ideale Ergänzung verstehen. Hecks (2011, 29f) Metapher eines Erdbeertörtchens verdeutlicht die gegenseitige Abhängigkeit der beiden Professionen rund um das KESR:

„Behördliches Verwaltungshandeln, das sich an den Grundrechten, dem Legalitätsprinzip, der Rechtsgleichheit und der Verhältnismässigkeit orientiert, gleicht einem gut ausgebackenen Mürbeteigboden, der unabkömmlichen Grundlage eines Fruchttörtchens. Besser noch ist er mit Schokolade überzogen. Sie wissen schon: Die Feuchtigkeit der Füllmasse macht den Teigboden sonst pampig. Darum unbedingt mit Schokolade ausgiessen, damit die Rechtmässigkeit einer Anordnung nicht durch den Inhalt der Massnahme aufgeweicht bzw. unterlaufen wird. Also: das Recht bildet den Boden und formellen Rahmen. Es ist keinesfalls Beilage, sondern knusprig leckere Grundlage. Der Fachbeitrag der anderen Professionen und insbesondere der Sozialarbeit füllt das Gefäss aus. Dabei ist der Beitrag der Sozialarbeit nicht bloss das Sahnehäubchen. Er wird immer ein substanzieller Beitrag des Inhaltes sein und trägt massgeblich zum eigentlichen und hoffentlich frischen Geschmack bei. Weil: Sozialarbeit hilft den Begriff des Schwächezustandes, des Kindswohls, der Vernachlässigung, der Sittlichkeit, der Zweckbestimmung, des Ziels der Massnahme und der Auswirkungen der geplanten Intervention zu konkretisieren. Die Füllung macht das Törtchen zu einem wesentlichen Teil aus und ohne Bödeli ist es kein Törtchen bzw. keine rechtmässige behördliche Anordnung“ (Heck, 2011, 29f).

Damit ein optimales interdisziplinäres Zusammenarbeiten möglich wird, müssen beide Professionen ihren Anteil leisten und sich gegenüber der anderen Profession öffnen. Ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander ist in diesem Zusammenhang gefragt.

Der Hierarchiekonflikt zwischen der KESB und den Sozialen Diensten, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, spiegelt sich kontinuierlich. Um diesem Konflikt entgegenzuwirken bedarf es von Seiten der Professionellen der Sozialen Arbeit an Weiterentwicklung und Engagement. Die Sozialen Dienste, welche Berufsbeistandschaften übernehmen, funktionierten im damaligen Vormundschaftsrecht sehr selbstständig und ohne fachliche Kontrolle. Durch die Gründung der Institution „KESB“ wurde eine Hierarchie hergestellt, welche von Seiten der Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen ein Umdenken erfordert. Diese müssen versuchen, die „KESB“ als Fachbehörde anzuerkennen, ihr Fachwissen als Bereicherung für die betroffenen Personen zu werten und den rechtlichen Auftrag der KESB keinesfalls als Angriff auf die Mandatsarbeit zu verstehen. Auch diese beiden Institutionen müssen miteinander und nicht gegeneinander arbeiten. Nur so kann für eine betroffene Person die bestmögliche Lösung gefunden und umgesetzt werden. Damit die Zusammenarbeit dieser beiden Institutionen optimiert werden kann, müssen gemeinsame Gefässe geschaffen werden, in welchen ein fachlicher Austausch gefördert wird, um Rollen und Funktionen definieren und reflektieren zu können.

Die Praxis der Sozialen Arbeit hat gemäss dem Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz (2012, 6ff) den Auftrag, „Lösungen für soziale Probleme zu erfinden, zu entwickeln und zu vermitteln“. Die Soziale Arbeit hat Veränderungen zu fördern, damit Menschen

unabhängiger leben können. Sie verfolgt den Grundsatz der Selbstbestimmung. Und genau dieser Grundsatz wird mit dem revidierten KESR gefördert. Daher sind die Professionellen der Sozialen Arbeit verpflichtet sich für die Umsetzung dieses revidierten Rechts stark zu machen und dieses in der Öffentlichkeit zu vertreten. Machtkämpfe müssen demzufolge beseitigt werden. Ein Zusammenschluss der verschiedenen Professionen und Institutionen muss vonstattengehen, die sich gemeinsam für das revidierte KESR einsetzen und das Wohl und den Schutz der betroffenen Personen in den Mittelpunkt stellen. Dieses Hauptziel darf bei allen Schwierigkeiten und Kritiken nicht vergessen werden. In erster Linie geht es um die betroffenen Personen. Ihnen muss die Aufmerksamkeit gewidmet werden.

8. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Abraham, Martin. Büschges, Günter. *Einführung in die Organisationssoziologie*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

Anderer, Karin. *Die wichtigsten Neuerungen im Kindes- und Erwachsenenschutz*. [online]. 30.04.2013. URL: https://www.luks.ch/uploads/media/130430_KESR_Zusfassung_Anderer.pdf (20.08.2014).

Arber, Werner (Hrsg.). *Inter- und Transdisziplinarität, warum? – wie?*. Bern: Haupt Verlag 1993.

Avenir Social. *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. Ein Argument für die Praxis der Professionellen. Bern: Avenir Social, 2010.

Büchler, Andrea. Maranta Luca. „Das neue Recht der elterlichen Sorge“. In: Jusletter [online]. 2014, 3ff. URL: <http://www.weblaw.ch/competence/search.html?q=das+neue+recht+der+elterlichen+sorge+andera+b%C3%BChler+und+luca+maranta&submit=&additionalQuery=lbl%3Dpublication%3Ao%3AJusletter> (19.08.2014).

Bundesamt für Statistik BFS. *Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz*. STAT-TAB: Die interaktive Statistikdatenbank. [online] URL: http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A00&ti=St%E4ndige+und+nichtst%E4ndige+Wohnbev%F6lkerung+nach+institutionellen+Gliederungen%2C+Geschlecht%2C+Zivilstand+und+Geburtsort&path=../Database/German_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20BevF6lkerungsstand%20und%20-bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2 (24.09.2014).

Bundesrat. *Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindsrecht) vom 28.06.2006*. Bundesblatt Nr. 36, 12.09.2006. S. 7001-7136.

Duden. *Das grosse Fremdwörterbuch*. 4. akt. Aufl. Mannheim: Dudenverlag, 2007.

Dunkel, Wolfgang. „Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten“. In: Evers, Adalbert. Heinz, Rolf G. Olk, Thomas (Hrsg.). *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. S.187-205.

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD. *Die Begriffe „Obhut“, „Betreuung“ und „Aufenthaltsort“*. [online]. 11.06.2012. URL: <http://www.parlament.ch/d/dokumentation/berichte/berichte-legislativkommissionen/kommission-fuer-rechtsfragen-rk/Documents/bericht-bj-11-070-2012-06-11-d.pdf> (19.08.2014).

Fassbind, Patrick. *Erwachsenenschutz*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2012.

Flick, Uwe. „Grenzen qualitativer Forschung“. In: *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Enzyklopädie, 2009. S. 220-223.

Gläser, Jochen. Laudel, Grit. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 2. durchgesehene Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006.

Gläser, Jochen. Laudel, Grit. *Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

- Heck, Christoph. „Wirkungsvolle Zusammenarbeit – der Beitrag der Sozialarbeit in der Fachbehörde“. In: KOKES (Hrsg.). *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*. 66(1), 2011. S. 17-30.
- HES-SO Wallis. *Bachelor – Thesis. Wegleitung für die Erstellung, Präsentation und Evaluation der BT für den Erhalt des Bachelor of Arts HES-SO in Sozialer Arbeit*. Überarbeitete Version 2013. Siders: HES-SO Wallis, 2013.
- Heuscher, Evelyne. *Erwachsenenschutz 2: Mandatsführung und sozialarbeiterische Methoden*. Handout Skript, 2013.
- Kelle, Udo. Kluge, Susann. *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Klatetzki, Thomas. „Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus“. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, 2010. S. 7-24.
- KOKES (Hrsg.). Organisation der KESB ab 1.1.2013 - Umsetzung in den Kantonen. Luzern: Generalsekretariat KOKES, 2013. [online]. URL: http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/organisation/Organisation_KESB__Umsetzung_Kanton_e__1.1.2013_.pdf (20.9.2014).
- KOKES. Empfehlungen zur Behördenorganisation [online]. 2008. URL: <http://kokes.ch/de/03-publikationen/publikationen/003-behoerdenorganisation.php> (10.11.14).
- KOKES (Hrsg.). *Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Zürich/ St. Gallen: Dike Verlag AG, 2012.
- Kraimer, Klaus. „Einzelfallstudien“. König, Eckard. Zedler, Peter. (Hrsg.). In: *Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden*. 2. überarb. Aufl. Weinheim und Basel: Beltzverlag, 2002. S. 213-232.
- Krüger, Paula. Niehaus, Susanna. Länderbericht deutschsprachige Schweiz. In: Dawid, Evelyn. Elz, Jutta. Haller, Brigitt (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder*. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren. Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V., 2010. S. 138-220.
- Kühl, Stefan. *Organisationen: eine sehr kurze Einführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Obrecht, Werner. *Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode*. Dübendorf: Fachtagung Soziale Probleme und interprofessionelle Kooperation, 2005.
- Preisendörfer, Peter. *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Rosch, Daniel (2011). Neue Aufgaben, Rollen, Disziplinen, Schnitt- und Nahtstellen: Herausforderungen des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts. In: KOKES (Hrsg.). *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*. 66 (1), S. 31-46.

- Schimank, Uwe. Organisationsgesellschaft. In: Preisendörfer, Peter. *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. S. 157.
- Schwarz, Peter et al. *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 6. Aufl. Bern [etc.]: Haupt, 2009.
- Seithe, Mechthild. „Forderungen für eine offensive Professionspolitik“. In: *Schwarzbuch soziale Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. S. 245-250.
- Sozialinfo. „Massgeschneiderte Massnahmen“. In: Sozialinfo. *Das neue Kindes- und Erwachsenenschutzrecht*. [online]. URL: <http://www.sozialinfo.ch/aktuell/monatsthemen/kesr-das-neue-kindes-und-erwachsenenschutzrecht/> (19.08.2014).
- Steinert, Erika. Thiele, Gisela (Hrsg.). „Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Forschung“. In: *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden*. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaft, 2008. S. 35-76.
- Sutter-Somm, Thomas. *Schweizerisches Zivilgesetzbuch und Obligationenrecht*. 26. Aufl. Basel: Libéralis Primus, 2014.
- Thole, Werner (Hrsg.) *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Trotter, Chris. „Einführung – die Doppelrolle von Sozialarbeiterinnen mit unfreiwilligen KlientInnen“. In: Gumpinger Marianne (Hrsg.). *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen*. Linz: edition pro mente, 2001. S. 99-117.
- Wider, Diana. *Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde*. Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit. Luzern: Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2011.
- Zobrist, Patrick. „Fachpersonen der Sozialen Arbeit als Mitglieder der interdisziplinären Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde“. In: KOKES, *Zeitschrift für Vormundchaftswesen*, 64 (4), 2009. S. 223-234.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Vierfelderschema, Schimank, Uwe. Organisationsgesellschaft. München: Fink, 2001.
- Abbildung 2: Organigramm KESB Grossstadt. Handout KESB Grossstadt. 2014.
- Abbildung 3: Organigramm KESB Grosswil. Handout KESB Grosswil. 2014.
- Abbildung 4: Organigramm KESB Grossfluss. Handout KESB Grossfluss. 2014.
- Abbildung 5: Organigramm KESB Grossland. Handout KESB Grossland. 2014.
- Abbildung 6: Organigramm KESB Kleinkanton. Handout KESB Kleinkanton. 2014.

9. Anhang

Anhang 1: Briefvorlage für eine Interviewanfrage

Adresszeile

Siders, Versanddatum

Anfrage für Experten-Interview

Sehr geehrte Frau X

Wir sind eine Gruppe von 7 Studierenden der Hochschule für Soziale Arbeit Siders, welche die Ausbildung nächstes Jahr abschliessen. Wir haben uns zu einer Projektgruppe für die Bachelor-Arbeit unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Voll zusammengeschlossen.

Im Rahmen dieses Projektes beschäftigen wir uns mit der Frage, wie das neue Erwachsenenschutzgesetz in verschiedenen Kantonen der Schweiz umgesetzt wird, welche Erfahrungen dabei gemacht werden und welche Schwierigkeiten mit dem Vorhaben verbunden sind. Um Antwort auf diese Fragen geben zu können, benötigen wir Informationen von Personen, die an zentraler Stelle am Umsetzungsprozess beteiligt sind.

Mit diesem Schreiben möchten wir Sie deshalb höflich anfragen, ob Sie zu einem Gespräch über diese Themen bereit wären. Gerne würden wir das Gespräch, auf der Basis eines Mitschnitts auf elektronischem Tonträger, in einem Protokoll zusammenfassen, das wir Ihnen zur Validierung unterbreiten.

Ihre Stimme als Sozialarbeiterin und Präsidentin der KESB Kleinkanton ist für uns wichtig und wir würden uns auf eine positive Antwort sehr freuen. Wir erlauben uns, Sie diesbezüglich in den nächsten Tagen telefonisch zu kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen

Peter Voll
Projektleiter

Martina Schnyder
Studentin HSA Siders

Anhang 2: Fragebogen Leitfaden KESB

Einstieg

Könnten Sie sich kurz vorstellen? Was sind Ihre beruflichen Erfahrungen im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes? Seit wann arbeiten Sie in dieser Behörde? Was ist Ihre Funktion in der KESB?

Startphase

Wie ist der Start, Anfang Januar 2013, der neuen Behörde unter dem neuen Recht abgelaufen?

Wie haben Sie die Umsetzung des neuen Erwachsenenschutzrechts in Ihrer Behörde miterlebt? Was war Ihre Rolle bei der Umsetzung? positive/negative Aspekte

- Gestaltungsspielraum
- Vorbereitung im/als Gremium
- persönlich Weiterbildung

Struktur (Im Idealfall ist ein Organigramm vorhanden)

Können Sie uns kurz beschreiben, wie Ihre Behörde zusammengesetzt ist und welche Supportdienste Ihnen zur Verfügung stehen?

- Juristische Fachpersonen, Sekretariat, Schreiber etc.
- Organigramm
- Pflichtenheft

Prozess

Können Sie beschreiben, wie Sie üblicherweise einen Fall bearbeiten, vom Eingang der Meldung bis zur Errichtung einer Erwachsenenbeistandschaft?

- Fallverteilung
- Abklärung (wer, wie, wie umfangreich, in welcher Zeit)
- Anhörung / rechtliches Gehör
- Entscheidungsfindung
- Findung / Ernennung Mandatsträger

Was ist anders in einem Kindesschutzfall?

Stehen Ihnen fixe Ablaufpläne zur Verfügung, und wie sehen diese aus?

Wie kommt ein Entscheid zustande?

- Sitzungen, Sitzungsleitung
- Traktanden
- Diskussion im Gremium mit anschliessendem Kollegialentscheid / Zirkularweg / Einstimmigkeit / Einzelentscheid

Wie wird der Entscheid dem Klienten kommuniziert?

- Ausführlichkeit
- Sprache

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen innerhalb der Behörde? Fehlt etwas?

Wie kommunizieren Sie ausserhalb von Sitzungen oder in Notfällen mit den anderen Behördenmitgliedern?

Wie viele Fälle hat die Behörde 2013 bearbeitet?

- Anzahl neue Fälle 2013, Kindes- und Erwachsenenschutz
- Anzahl bestehende / übernommene Massnahmen aus früheren Jahren
- Durchschnittlicher Zeitaufwand/Dossier

Ressourcen

Auf welche personellen Ressourcen können Sie zurückgreifen? Sind diese ausreichend?

- Anzahl Personen
- Disziplinen
- Budget / Finanzierung der Beisitzer
- Stellenprozente / Aufteilung / Veränderung im ersten Jahr
- Regelung und Erfahrungen mit Finanzierung der Mandate

Zusammenarbeit extern

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den SD?

Welche wichtigen Partner haben Sie ansonsten?

Was für eine Bedeutung haben diese Partner für Sie?

Wie formell oder informell läuft die Zusammenarbeit?

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen KESB?

Finden Sitzungen mit den externen Bezugsorganisationen statt?

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den kommunal organisierten KESB?

- Sitzungen
- Kommunikation abgesehen von Sitzungen (schriftlich, mündlich)
- Vorstellung der KESB gegenüber SD
- Woher Gefährdungsmeldungen

Materielles Recht

Wie bewährt sich aus Ihrer Sicht das neue Erwachsenenschutzrecht?

Wie ist Ihrer Ansicht nach der Übergang vom alten ins neue Recht gelungen?

- Vorbereitung der Behörden, SD und anderer Ämter
- Überführung altrechtlicher Massnahmen

Schlussfragen

Welche Herausforderungen sehen Sie für die nahe Zukunft?

Was braucht es, damit die KESB funktionieren können?

Möchten Sie uns noch etwas sagen, dass wir Sie nicht gefragt haben oder das im Gespräch nicht vorgekommen ist?

Gibt es schriftliche Unterlagen, die Sie uns noch mitgeben können?

Anhang 3: Fragebogen Leitfaden SD

Einstieg

Seit wann arbeiten Sie im SD?

Welche Funktion haben Sie im SD inne?

Was sind Ihre beruflichen Erfahrungen im Bereich des KES?

Startphase

Wie haben Sie die Umsetzung des neuen Erwachsenenschutzrechts in Ihrem Dienst miterlebt?

Wurde der SD in die Vorbereitung einbezogen?

Wurden die Mitarbeitenden des SD eigens geschult?

Struktur

Können Sie kurz beschreiben, wie Ihr SD zusammengesetzt ist?

Wie ist Ihr SD organisiert?

Welchen Bezug haben die einzelnen Abteilungen zum Erwachsenen- und Kinderschutz?

Prozess

Können Sie beschreiben wie Sie üblicherweise Erwachsenenschutzfälle bearbeiten?

Gibt es dabei besonders heikle Phasen?

Hat das neue Recht Veränderungen bei der Abklärung oder Mandatsführung gebracht – welche?

Gehen Sie bei Kinderschutzfällen im Wesentlichen gleich vor oder gelten hier andere Regeln?

Nach welchen Kriterien / Gesichtspunkten werden Aufträge / Mandate vergeben?

Ressourcen

Auf welche Ressourcen können Sie zurückgreifen?

Sind diese Ressourcen ihrer Ansicht nach ausreichend?

Bringt das neue Erwachsenenschutzrecht Mehr- oder Minderaufwand mit sich? welchen?

Externe Zusammenarbeit

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der KESB?

Auf welchen Ebenen (Leitung, Mandatsführung, Spezialdienste) bestehen Kontakte?

Gibt es Problemzonen oder systematische Differenzen?

Welche wichtigen Partner betreffend des Erwachsenenschutzes haben Sie ansonsten?

Wofür / in welchen Fällen?

Materielles Recht

Wie bewährt sich aus Ihrer Sicht das neue Erwachsenenschutzrecht? Sehen Sie Anpassungsbedarf?

Schluss

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der weiteren Umsetzung des neuen Rechts?

Anhang 4: Vorlage Protokoll KESB / SD**KESB / SD**

Interviewpartner:

Datum:

Gesprächsteilnahme:

Verantwortung Protokoll:

Dauer des Gesprächs:

Hauptthemen	Antworten
Einstieg	-
Startphase	-
Struktur	-
Prozess	-
Ressourcen	-
Zusammenarbeit extern	-
Materielles	-
Abschluss	-

Anhang 5: Codeliste

1. Struktur

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C1	Struktur			
C1.1	Funktionen		"Die Abteilung Recht/Soziales übernimmt die Aufgaben eines Abklärungsdienstes."	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Funktionen innerhalb der KESB. Welche gibt es? Was sind deren Aufgaben? Wo gibt es Überschneidungen oder Schwierigkeiten? Wie werden diese bewertet? Wie klar ist die Aufteilung der Funktionen für Kooperationspartner (SD)?
C1.2	Hierarchie		"Der Fall wird vom Behördenmitglied selbst bearbeitet oder via Leiterin der Abteilung Recht/Soziales an einen ihrer Mitarbeiter verteilt, um weitere Abklärungen vorzunehmen. Die KESB-Mitglieder arbeiten nicht in Tandems mit dem Abklärungsdienst."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zu Hierarchien innerhalb der KESB. Wer ist wem unterstellt? Wie viele Hierarchieebenen gibt es? Wer trägt für was Verantwortung? Wie werden diese Hierarchien erlebt und bewertet (zum Beispiel hilfreich, schwierig, konflikthaft, freundschaftlich, schwerfällig etc.)? Wie klar/wichtig ist dieses System für Aussenstehende, wie zum Beispiel SD?
C1.3	Differenzierung			siehe untergeordnete Codes (s.u.C.)

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C1.3.1	strukturell		"Die KESB ist in zwei Kammern mit jeweils drei Mitgliedern aufgeteilt, beide Kammern werden von der Präsidentin präsiert."	Dieser Code umfasst Aussagen zur strukturellen Differenzierung einer KESB (eine oder mehrere Kammern). Abteilungen, Hilfsdienste, interne Dienste usw. Wie werden diese bewertet?
C1.3.2	Status der BM		"Die KESB Präsidentin arbeitet 100%, alle anderen KESB Mitglieder jeweils 80%."	Dieser Code umfasst Aussagen zum Status der Mitglieder in den Behörde: fixes Mitglied, Mitglied auf Abruf, wer macht Fallführungen (alle BM gleichermassen oder nur Präsident?). = Gibt es eine fixe Zusammenstellung der Behörde/Kammer oder wechselt die Konstellation? Welche Bewertungen gibt es dazu? Innerhalb der KESB und von Seite SD?
C1.4	Finanzierung			s.u.C.
C1.4.1	Massnahmekosten		"Die Gemeinden wünschen sich vor allem kostengünstige Lösungen. Es bestünde die Meinung, dass die Fachbehörden viel zu teuer seien, was nicht zutrefe."	Dieser Code umfasst Aussagen zum System der Finanzierung der Massnahmekosten. Wird es als <i>transparent/intransparent, teu(r)er/kostenneutral, mit Fehlanreizen behaftet/effizient</i> wahrgenommen? Welche Bewertungen gibt es darüber hinaus? Wie werden diese Aspekte aus Sicht der KESB und der SD bewertet?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C1.4.2	Betrieb		"Die Betriebskosten werden von den 11 Trägergemeinden anteilmässig übernommen."	Dieser Code beinhaltet Aussagen dazu, wie der Betrieb der KESB finanziert wird (Struktur) und welche möglichen Schwierigkeiten damit einhergehen. Wie wird das bewertet? Die Betriebsfinanzierung der SD gehört nicht hierhin, sie interessiert uns nur insofern wie sie die Zusammenarbeit beeinflusst zwischen KESB und SD -> unter Zusammenarbeit extern. Ebenso wenig gehören zu diesem Code Aussagen zu Anpassungen der finanziellen Ressourcen.
C1.5	Qualifikation		"Vier der fünf KESB-Mitglieder waren aufgrund früherer Tätigkeiten mit dem Fachgebiet des alten KESR vertraut. Dadurch war ein grosses Fachwissen vorhanden. Dieses wird als sehr positiv bewertet."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zu Ausbildung und Vorerfahrungen der BM. Welche Qualifikationen werden als zentral wahrgenommen für diese Tätigkeit (innerhalb der KESB und von Seiten SD)? Welche Bewertungen gibt es dazu?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C1.6	Trägerschaft+ Einzugsgebiet		"Durch die Zusammenlegung der ehemaligen Vormundschaftsbehörden von 11 Gemeinden entstand die KESB."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zur Trägerschaft der KESB (Kanton, Gericht, (inter-)kommunal) und dem Einzugsgebiet der KESB. Diese Angaben auch im Verhältnis zu Trägerschaften und Einzugsgebiet der SD - arbeitet die KESB mit mehreren SD zusammen oder einem einzigen? Auf der anderen Seite: arbeitet ein SD mit einer oder mehreren KESB? Was sind die positiven und negativen Auswirkungen der verschiedenen Varianten? Wie werden diese bewertet?
C1.7	Pikettdienst			Dieser Code beinhaltet Aussagen dazu, ob und wie gewährleistet ist, dass die KESB immer erreichbar ist, welche Systeme entwickelt wurden, ausserhalb der Bürozeiten erreichbar zu sein etc. Wie wird das jeweilige System bewertet?

2. Prozess

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C2	Prozess			
C 2.1	Fallführung		Die Fallführung kann entweder durch ein KESB-Mitglied oder durch einen Fachmitarbeitenden vorgenommen werden.	Dieser Code umfasst Aussagen zur Fallführung. Gibt es fixe Abläufe? Wer führt die Fälle? Wie wird dies bewertet?
C 2.1.7	Gefährdungsmeldung		Die häufigsten Meldungen erfolgen durch Polizeirapporte, andere durch Schulen, SD, Angehörige oder psychiatrische Kliniken.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Gefährdungsmeldungen. Wer und wie werden Gefährdungsmeldungen mitgeteilt? Wie oft werden Gefährdungsmeldungen empfangen oder erstellt? Wie wird auf Gefährdungsmeldungen reagiert? Gibt es eine Picketnummer?
C 2.1.1	Fallverteilung		Je nach Kapazität und fachlichem Hintergrund werden die angenommenen Fälle auf die KESB-Mitglieder verteilt.	Dieser Code umfasst Aussagen zur konkreten Fallverteilung. Nach welchen Kriterien werden diese verteilt, gibt es ein Mitspracherecht der BM, eine Möglichkeit, zugeteilte Fälle abzuweisen? Was sind die jeweiligen Vor- und Nachteile? Wie werden diese Verteilungskriterien bewertet?
C 2.1.2	Rechtliches Gehör		... dass die voraussichtlich ernannte Berufsbeiständin beim rechtlichen Gehör anwesend ist...	Dieser Code umfasst Aussagen zum rechtlichen Gehör. Wie verläuft das rechtliche Gehör? Können Beistände bereits anwesend sein? Geht man auf die Wünsche der Betroffenen ein? Wie wird das übliche Vorgehen bewertet?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C 2.1.3	Abklärung		... so verfasst es einen klaren Auftrag an die Unterstützenden Dienste...	Dieser Code umfasst Aussagen zur Abklärung. Wer macht Abklärungen? Gibt es Fristen für die Mitarbeitenden der SA für eine Dossierbearbeitung? Wie ist der Zeitliche Ablauf? Werden Rücksprachen mit den Mitarbeitenden der SA genommen?
C 2.1.4	Entscheidfindung		Bei vollständigen Akten wird bezüglich einer künftigen Massnahme ein Entscheidentwurf verfasst. Falls der Fall noch unklar ist oder Unsicherheiten vorliegen, wird der Fall in der Sitzung besprochen. An dieser Sitzung nehmen alle Fachmitarbeiter und Behördenmitglieder teil. Hier werden auch viele Haltungsfragen in Bezug auf die Notwendigkeit einer Massnahme besprochen.	Dieser Code umfasst Aussagen zum Prozess der Entscheidfindung. Wer bereitet den Entscheid vor? Wer bestimmt? Ist die fallführende oder die abklärende Person beim Entscheid mit dabei? Auf welchem Weg wird entschieden (zirkular etc.)? Wie wird dies bewertet?
C 2.1.5	Rechenschaftsbericht		Für die Erstellung der Rechenschaftsberichte steht den Berufsbeiständen des SD eine Vorlage zur Verfügung.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Rechenschaftsberichten? Wie werden diese kontrolliert, von wem? Werden Anpassungen an den Massnahmen durch die Rechenschaftsberichte gemacht? Wie ist der Rückstand bei der Kontrolle der Berichte? Was sind die Rückmeldungen der Mandatsträger? Gab es Aussagen, ob die Anforderungen gestiegen sind in Bezug auf früher?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C 2.1.6	Überführung		Die bereits bestehenden Massnahmen werden erst im Zusammenhang mit den Rechenschaftsberichten umgewandelt.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Überführungen. Gibt es konkrete Ablaufpläne? Ist die Behörde im Rückstand mit den Überführungen? Wie nehmen die Betroffenen die Anpassungen auf? Wie werden diese bewertet?
C 2.2	Beistände		Je nach Massnahme wird ein geeigneter Beistand (Privatperson oder Fachperson) ernannt.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Beistandschaften. Wie werden Mandatsträger gefunden? Welche Erfahrungen hat man mit diesen gemacht? Wer ernennt die Beistände? Wie ist das Verhältnis der Beistände zu den KESB? Wie wird dies bewertet?
C 2.2.1	PriMa		Teilweise brauchen private Mandatsträger sehr viel Unterstützung in gewissen Bereichen gerade wenn sie Angehörige sind.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Privaten Mandatsträgern PriMa. Wie werden diese gefunden? Gibt es einen Pool auf den man zurückgreifen kann? Werden diese durch die Gemeinden rekrutiert? Werden PriMas bevorzugt? Wie werden diese bewertet? Wer betreut diese?
C 2.2.2	Berufsbeistand		Neben dem internen Sozialen Dienst gibt es im Kleinkanton weitere Fachstellen die Mandate führen.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Berufsbeiständen. Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Berufsbeiständen? Werden Berufsbeistände bevorzugt? Wie werden diese bewertet? Was passiert beim Wechsel? Wer betreut diese?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C 2.3	Kommunikation intern		Der Informationsfluss ist nicht immer gewährleistet.	Dieser Code umfasst Aussagen zur internen Kommunikation. Wie laufen Sitzungen ab? Gibt es regelmässig Sitzungen? Wer übernimmt die Sitzungsleitung / Protokollführung? Wie wird abgesehen von Sitzungen kommuniziert? Gibt es Verbesserungspotential? Wie wird die Kommunikation intern bewertet? Wie wird kommuniziert, formell (schriftlich und nach bestimmten Vorlagen und Vorgaben) oder informell (telefonisch, kurze Gespräche ohne Terminvereinbarungen etc.)?
C 2.4	Interdisziplinäre Zusammenarbeit		... Wenn sich die Strukturen und Prozesse innerhalb der KESB verfestigt haben, wirkt die Interdisziplinarität professionalisierend	Dieser Code umfasst Aussagen zur Zusammenarbeit von Sozialarbeitenden mit verschiedenen Professionen (Juristen, Psychologen, Mediziner)? Können die einzelnen Disziplinen voneinander profitieren? Gibt es beeinflussende Faktoren? Gibt es eine Leitdisziplin? Wie wird die Interdisziplinäre Zusammenarbeit gelebt, umgesetzt? Wie wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit bewertet?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C 2.5	Verhältnis zu Klienten		Es ist bereits vorgekommen, dass sich betroffene Personen an die KESB wandten, weil sie mit der Arbeit des Mitarbeitenden des SD nicht einverstanden waren. Als Folge davon hat die KESB fast wie Versprechungen gegenüber dem Klienten geäussert, wie der Mitarbeitende des SD arbeiten müsse. Dies wird seitens des SD als „Einmischung“ oder als „in den Rücken fallen“ angesehen. Solche Fälle sind bislang aber sehr selten vorgekommen.	Dieser Code umfasst die Aussagen zu den Verhältnissen zu den Klienten. Wie sind die Rückmeldungen der Klienten? Sind die Klienten eingeschüchtert oder nicht? Wie ist die Haltung gegenüber den Klienten? Nehmen die Klienten ihr Selbstbestimmungsrecht wahr?
C 2.6	Fallzahlen / Arbeitsbelastung		Es wurden 458 Entscheide gefällt.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den Fallzahlen. Wie viele Fälle hat die Behörde / ein Behördenmitglied bearbeitet? Ist die Behörde im Rückstand? Wie sieht es bei den FU aus? Wie stark ist die Behörde überlastet? Wie wird die Arbeitsbelastung angesehen und bewertet?

3. Ressourcen

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C3	Ressourcen			
C3.1	Räumlichkeiten		"Die Räumlichkeiten der KESB bestehen aus vier Wohnungen. Diese wurden umgebaut und zusammengelegt. Beim Eingangsbereich ist angezeichnet, wo man sich melden muss. Trotzdem haben die Besucher oft Schwierigkeiten, sich im Gebäude zurechtzufinden."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zu den Räumlichkeiten der KESB (SD-Räumlichkeiten sind nicht relevant). Wie sind die Büroräumlichkeiten aufgeteilt? Scheinen diese geeignet? Wie werden diese bewertet?
C3.2	Anzahl Behördenmitglieder		"Gemäss Gesetz besteht die KESB aus mindestens vier Mitgliedern und dem Präsidium. Bei der KESB Kleinkanton arbeiten fünf Mitglieder und eine Präsidentin."	Dieser Code umfasst Aussagen dazu, wie viele Personen in der KESB tätig sind. Wie viele Stellenprozente stehen der KESB zur Verfügung? Sind diese ausreichend oder nicht? Wie werden diese bewertet?
C3.4	Mandatsführung			Dieser Code enthält Aussagen zur Mandatsführung (SD). Siehe untergeordnete Codes
C3.4.2	Anzahl Mandate		"Gemäss einem Projektbeschrieb, welcher von der Fachhochschule Luzern verfasst wurde, werden auf 100 Stellenprozente 75 Massnahmen berechnet. Jeder Fall wird gleich eingestuft und es findet keine Differenzierung statt, inwiefern ein Fall viele oder wenige zeitliche Ressourcen benötigt."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zu den Fallzahlen / zu den Anzahl Mandaten im SD. Werden die Stellenprozente im SD auf die Anzahl Fälle / Mandate angepasst und nach welchen Regeln? Wie wird dies bewertet?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C3.4.1	Arbeitsaufwand		"Das revidierte Recht bringt für die Berufsbeistände einen Mehraufwand mit sich. Bei einer Überführung einer Massnahme muss der Berufsbeistand mit den verbeiständeten Personen beispielsweise einen achtseitigen Fragebogen ausfüllen."	Dieser Code umfasst Aussagen zum Arbeitsaufwand welche die durch das KESR entstandene Aufgaben mit sich bringen. Ist aufgrund des revidierten KESR ein Mehraufwand entstanden? Wie wird dieser Arbeitsaufwand bewertet? Wird ein Mehraufwand als kurzfristiges oder langfristiges Problem bezeichnet?
C3.5	Anpassungen der Ressourcen		"Eine 90%-Stelle im Fachbereich Recht/Soziales und eine Stelle im Fachbereich Revisorat/Administration wurden neu geschaffen. Diese beiden Stellen wurden 'knurrend' von den Gemeinden genehmigt."	Dieser Code beinhaltet Aussagen zu finanziellen und personellen Anpassungen innerhalb des ersten Jahres/im zweiten Jahr. Wurden Anträge auf Stellenprozentenerhöhung eingereicht? Wurden Anträge auf zusätzliche Stellen gestellt? Wurden diese bewilligt oder abgelehnt? Konnte das Budget erhöht werden? Wie werden diese Anpassungen bewertet?

4. Startphase

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C4	Startphase			
C4.1	Vorbereitung der Organisation		Das KESR wurde nach einer langen Vorbereitungsphase, die bereits um 2010 begann, eingeführt. Das kantonale Einführungsgesetz wurde hingegen erst im Juli 2012 vom Kantonsparlament verabschiedet. Diese doch eher späte Verabschiedung wurde als mühsam erlebt, da viele bereits fertig überarbeitete Dokumente nochmals angepasst werden mussten.	Dieser Code beinhaltet alle Aussagen über die Vorbereitungsphase. (Von wann bis wann war die Vorbereitungsphase und was wurde in dieser Zeit gemacht? Wann wurde wer eingestellt?). Wie wird die organisationale Vorbereitung bewertet?
C4.2	Rekrutierung		"Es gab personelle Aufstockungen, damit genügend Ressourcen vorhanden waren um die neuen Aufgaben abzudecken."	Dieser Code beinhaltet Aussagen von personellen Veränderungen vor oder unmittelbar nach Beginn des neuen Rechts. (Hat jemand gekündigt, kamen Leute dazu, komplett neu zusammengestellt, vorher bereits professionell, Rollenveränderungen? Berufliche Herkunft der Mitglieder, warum neue, warum alte)

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C4.3	Aus-/Weiterbildungen		"Die KESB hat intern Schulungen angeboten. Diese wurden mit Hilfe von etwa sechs Mitarbeitenden, wovon zwei an Hochschulen dozieren, ausgearbeitet. Die sechstägigen Schulungen wurden von Mitarbeitenden oder internen Fachpersonen aus dem Bereich Recht durchgeführt. In den Schulungen wurde jeweils auf die ausgearbeiteten Vorlagen, Muster und auf das elektronische Fachhandbuch (Erläuterungen unter Prozess) hingewiesen. Somit konnte für die Mitarbeitenden eine gute Grundlage für den Arbeitsbeginn mit dem revidierten Recht geschaffen werden."	Dieser Code beinhaltet Aussagen über Aus- und Weiterbildungen die aufgrund des revidierten Rechts gemacht wurden. (Intern, Extern, Wer hat ausgebildet, was waren Inhalte, Dauer, Ort...). Wie werden diese bewertet?
C4.4	Änderungen der Aufgaben		„Dieser Rollenwechsel gestaltete sich für die meisten Mitarbeitenden schwierig. Sie waren der Ansicht, dass ihnen Kompetenzen entzogen wurden, dass sie von der KESB eingeschränkt werden und nicht mehr selber bestimmen dürfen.“	Dieser Code beinhaltet Aussagen über die verschiedenen neuen oder verlorenen Aufgaben. (Was hat sich von den Anforderungen her verändert, wer macht die verlorenen Aufgaben jetzt, Was halten die Interviewten davon?)

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C4.5	Lern und Anpassungsprozess der Organisation in der Startphase		"In dieser Vorbereitungszeit waren lediglich drei Personen angestellt. Sie mussten anfangs sehr rudimentäre Aufgaben erledigen, da sie am ersten Arbeitstag leere Büroräume vorfanden. Ausser Stühle und Tische musste jegliches Material noch organisiert werden. Auch die Software musste noch ausgewählt und eingesetzt werden. Die Vorbereitungszeit gestaltete sich teilweise schwierig. Grund dafür war, dass die genannten drei Personen keine Ansprechpersonen hatten, keine konkreten Vorgaben. Beispielsweise hatten sie keine Kenntnisse darüber, woher sie das fehlende Material beziehen könnten. Dieses Selbstorganisieren und Erfragen erlebten als sehr aufwändig."	Dieser Code beinhaltet Aussagen über den Gestaltungsspielraum der Akteure. (Wer konnte was bestimmen, Wer traf welche Entscheidungen?)
C4.6	Öffentlichkeitsarbeit		"Auf der Homepage ist klar ersichtlich, welche Aufgaben der SD innehat."	Dieser Code beinhaltet Aussagen über die erste Kontaktaufnahme nach aussen. (Wie wurde der Kontaktaufbau gemacht? Aperos, Veranstaltungen, Homepage)

5. Externe Zusammenarbeit

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Beobachtung/Vermutung
C.5	Externe Zusammenarbeit			Dieser Code beinhaltet die grundsätzliche Art und Weise (informell, formell, Sitzungen, Tagungen, Treffen) wie zwischen der KESB und den verschiedenen involvierten Partnern/Institutionen kommuniziert wird. Zudem beinhaltet dieser Code das Verhältnis der Zusammenarbeit (förderlich, hinderlich) zwischen den verschiedenen Partnern/Institutionen.
C.5.1	andere KESB		"Mit den KESB finden Familiengerichtstagungen statt, damit sich die Behörden austauschen können."	Dieser Code umfasst die Art und Weise wie zwischen der KESB und anderen KESB kommuniziert wird. Hinzu kommen Aussagen, welche das Verhältnis zwischen der KESB und den anderen KESB umschreiben. Wie wird die Zusammenarbeit bewertet?
C.5.2	Soziale Dienste		"Seitens des SD wird erwähnt, dass man der Meinung ist, dass X das qualitativ beste Familiengericht des Kantons hat."	Dieser Code umfasst die Art und Weise wie zwischen der KESB und den involvierten Sozialen Diensten kommuniziert wird. Hinzu kommen Aussagen, welche das Verhältnis zwischen der KESB und den involvierten Sozialen Diensten umschreiben. Wie wird die Zusammenarbeit bewertet?

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Beobachtung/Vermutung
C.5.3	Gemeinden		"Die Gemeinden hatten Mühe mit der Abgabe der Entscheidungskompetenz an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde."	Dieser Code umfasst die Art und Weise wie zwischen der KESB und den zuständigen Gemeinden kommuniziert wird. Hinzu kommen Aussagen, welche das Verhältnis zwischen der KESB und den zuständigen Gemeinden umschreiben. Wie wird diese Zusammenarbeit bewertet?
C.5.4	Beschwerde- und Aufsichtsbehörden		"Mit dem Obergericht finden einzelne Familiengerichtstagungen statt. Ansonsten finden keine regelmässigen Treffen für einen Austausch statt."	Dieser Code umfasst die Art und Weise wie zwischen der KESB und den dazugehörigen Aufsichtsbehörden kommuniziert wird. Hinzu kommen Aussagen, welche das Verhältnis zwischen der KESB und den dazugehörigen Aufsichtsbehörden umschreiben. Wie wird diese Zusammenarbeit bewertet?
C.5.5	Andere Dienste		"Hinzu komme die Schule, die sich meist zu spät an das Familiengericht wenden. Die Schulen warten meistens ab, bis die Situation eskaliert und erst dann wird eine Gefährdungsmeldung gemacht."	Dieser Code umfasst die Art und Weise wie zwischen der KESB und weiteren Diensten (Schulen, Spitäler, etc...) kommuniziert wird. Hinzu kommen Aussagen, welche das Verhältnis zwischen der KESB und weiteren Diensten umschreiben. Wie wird diese Zusammenarbeit bewertet?

6. Materielles zum neuen Recht

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C6	Materielles			
C6.1	Massschneidung		Es ist alles vorhanden um sehr individuelle Massnahmen zu gestalten.	Dieser Code beinhaltet einerseits Aussagen zu den Aufgabenbereichen der Mandatsträger und andererseits zu deren Kompetenzen (Profil der Mandatsträger). Es geht um die Typologie der Massnahmen sowie um die Bewertung der Massschneidung. Weiteres beinhaltet dieser Code auch Bewertungen zu diesen Punkten
C6.2	Instrumentarium		siehe untergeordnete Codes (s.u.C.)	s.u.C.
C6.2.1	Typologie der Beistandschaften		Einzig die umfassende Beistandschaft ist [...] nicht zwingend notwendig.	Dieser Code umfasst Aussagen zur Typologie der Beistandschaften (zum Beispiel umfassende Beistandschaft) und Bewertungen.
C6.2.2	Prozeduren		Der formelle Aufwand ist im Vergleich zur altrechtlichen Situation enorm gestiegen. Bei einer Anhörung müssen zum Beispiel alle Betroffenen anwesend sein. Das nimmt mehr Zeit in Anspruch, wodurch die konkrete Anwendung des materiellen Rechts hinausgezögert wird.	Dieser Code umfasst Aussagen zu den verschiedenen Prozeduren (zum Beispiel Anhörungen). Wie werden die gesetzlichen Vorschriften zu den Prozeduren bewertet?
C6.2.3	Vorsorgeauftrag und Patientenverfügung		Welche Funktion hat zum Beispiel ein Beistand, wenn ein Vorsorgeauftrag existiert?	Dieser Code umfasst Aussagen zum Vorsorgeauftrag und zur Patientenverfügung.
C6.2.4	FU		Einzig bei der fürsorgerischen Unterbringung (FU) werden Nachteile gesehen.	Dieser Code umfasst Aussagen zur FU.

Code (Nr.)	Bezeichnung	Quelle	Beispiel	Bemerkungen
C6.3	Selbstbestimmung und Autonomie		Es werde durch die Abschaffung des Vormundes die Selbstbestimmung der Klienten besser gewahrt. Man wird dem Klienten gerechter als früher.	Dieser Code beinhaltet auch Aussagen zum rechtlichen Gehör oder zur Transparenz, welche zur grösseren Selbstbestimmung beitragen. Ausserdem allgemein Aussagen, welche die angenommene Wirkung des revidierten materiellen Rechts auf die Klienten beschreiben.
C6.4	allg. Bewertung des revidierten Rechts		Das materielle Recht konnte sich aus Sicht des SD noch nicht bewähren.	(Wie) bewährt sich das revidierte Recht in der Umsetzung? Wie wird das materielle Recht generell bewertet? Dieser Code enthält ausserdem Aussagen zu den neuen Begriffen und Formulierungen (sinnvoll, warum?)